

**Service instructeur**  
Service Développement Culturel

N° CP-2014-10-7-1

**Service consulté**

**COMMUNICATION**

□

**COMITES DE SUIVI / EVALUATIONS**

Résumé : Il est proposé, dans le présent rapport, de prendre acte des informations relatives :

□

1) aux comités de suivi de la Fédération des Sociétés de Musique (FSMA) et de Mission Voix Alsace (MVA) et plus particulièrement de l'étude issue du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) concernant le rapprochement des 2 associations.

□

Sur la base d'un état des lieux rappelant le poids des pratiques amateur, différents scénarii ont été étudiés parmi lesquels les 2 associations, avec leurs partenaires financiers, privilégient une plateforme commune de projets, qui serait élargie dans un second temps aux missions d'enseignement portées aujourd'hui par l'Association Départementale de l'Information et d'Actions Musicales et Chorégraphiques du Bas-Rhin (ADIAM) et le Conseil Départemental pour la Musique et la Culture (CDMC).

□

2) à l'évaluation de la convention de partenariat 2010/2014 entre l'Agence Culturelle d'Alsace (ACA), la Région et les deux Départements, dont les principales conclusions, très positives, soulignent notamment :

- la pertinence et l'efficacité des actions menées dans ses champs d'intervention :

- la gestion rigoureuse des fonds publics ;

- le développement de l'accompagnement des territoires, très apprécié

et recommande :

- d'accentuer le recours aux outils de circulation nationale et internationale en faveur des compagnies régionales ;

- d'"investir" davantage l'espace transfrontalier...

Les informations relatives aux Comités de Suivi et évaluations intervenus dans le cadre des politiques relatives à l'Enseignement et à la Pratique et aux Lieux de Diffusion et Opérateurs

Culturels ont été présentées lors de la Commission de la Culture et du Patrimoine du 6 octobre dans les termes suivants :

## ***I – ENSEIGNEMENT ET PRATIQUE***

Dans le cadre de cette politique, le Conseil Général soutient des acteurs culturels contribuant à la mise en œuvre du Schéma départemental des Enseignements Artistiques 2013-2017. A ce titre, la FSMA et MVA bénéficient chacune d'une convention de partenariat (respectivement 2010-2014 et 2011-2014), associant également la Région, le Conseil Général du Bas-Rhin et l'Etat. Les dispositions de ces conventions prévoient la réunion de comités de suivi qui se sont déroulés au 1<sup>er</sup> semestre 2014. Ils ont porté sur une étude pour accompagner les 2 associations dans une réflexion concernant leur rapprochement au titre d'un Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) et sur leur bilan 2013 et projets 2014.

### **1. Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) portant sur le rapprochement des 2 associations.**

Dans le contexte du terme des 2 conventions précitées avec la Fédération des Sociétés de Musique (FSMA) et Mission Voix Alsace (MVA), ces dernières ont sollicité un DLA auprès d'Alsace Active, structure financée par la Région et l'Etat, portant sur un éventuel rapprochement des 2 associations. La Direction Régionale des Affaires Culturelles (DRAC) a financé la mission à hauteur de 4 000 €.

L'étude réalisée dans ce cadre par le cabinet Dumeige, a été présentée lors d'un comité de suivi réunissant l'ensemble des partenaires le 20 juin dernier, puis à la Commission de la Culture et du Patrimoine le 6 octobre dernier.

Sur la base d'un rapide état des lieux rappelant le poids des pratiques vocales et musicales amateur, différents scénarii, détaillés dans l'annexe 1 au rapport, ont été élaborés : coopération renforcée dans le cadre existant, fusion de la FSMA et MVA, fusion de toutes les structures œuvrant pour la pratique musicale (intégrant l'ADIAM et le CDMC...).

Après un large débat, les partenaires ont privilégié une démarche en 2 étapes :

- pour les années 2015 et 2016, une plateforme de projets communs entre les 2 associations, formalisée par une convention de partenariat entre les 2 structures, préfigurant un rapprochement plus étroit ;
- à partir de 2017 : création d'une structure autonome autour de la pratique musicale, élargie aux missions de l'ADIAM et du CDMC.

### **2. Bilan 2013 – projet 2014**

Les comités de suivi de chacune des 2 associations dont les missions portent principalement sur la ressource et l'information, la formation et les actions culturelles sous forme de conseil et d'accompagnement dans leur secteur spécifique, vocal ou instrumental, ont permis d'établir notamment, pour leur bilan 2013 et leurs projets 2014, les éléments suivants :

#### **2.1 – La FSMA, association régionale fédérant plus de 300 associations de pratique collective amateur**

##### **Ressources**

- accompagne et valorise les pratiques musicales, favorise leur renouvellement et leur ouverture à d'autres univers artistiques en développant de nombreux partenariats et apportant conseil et expertise aux projets des sociétés de musique ;

- dispose d'une base de données actualisée ;
- contribue à l'observation et à l'information sur le monde musical amateur : publication d'ouvrages, expositions, travaux de recherches, animation émission radio, développement des outils numériques, valorisation du patrimoine musical alsacien en lien avec MVA...

### **Schémas départementaux**

- contribution active aux Schémas 67 et 68 : dans le Haut-Rhin, mise en avant des pratiques collectives ;
- mise en place d'une formation professionnelle continue, financée par Uniformation et co-organisée par MVA (porteur administratif), de janvier à juin 2013, à raison de 80 h pour 12 professionnels, et organisation de la 2<sup>ème</sup> édition en 2014, réalisée suite à la réflexion sur la problématique de l'encadrement et sa professionnalisation pilotée par le Conseil Général, associant tous les acteurs concernés.

En projet : la mise en ligne d'un document recensant toutes les possibilités de formation au plan régional.

- mise en œuvre d'une mission "Calliope et Euterpe" en lien avec la Confédération Musicale de France pour favoriser une politique concertée au plan national relative à la professionnalisation de l'encadrement.

### **Actions culturelles**

- état des lieux des orchestres à l'école et journée d'information-sensibilisation ;
- aides aux projets innovants : opération 3-2-1 dans le Haut-Rhin qui a bénéficié à 6 sociétés de musique : Fréland, atelier d'écriture musicale pour adolescents – Vieux-Thann, création pour cor et orchestre – Masevaux, spectacle "les enfants musiciens" – Houssen, Ingersheim, Conservatoire de Colmar, spectacle "tout haut les tubas" – Illzach, conte musical, avec les élèves de quartiers défavorisés – Sausheim, action "j'te parle du Québec".
- Handicap : état des lieux des projets en cours en lien avec l'Education Nationale

### **Eléments financiers :**

<b>FSMA</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Budgets Prévisionnels	<b>264 600 €</b>	<b>283 700 €</b>	<b>267 000 €</b>	<b>262 000 €</b>
<b>Réalisés</b>	<b>307 502 €</b>	<b>281 631 €</b>	<b>293 226 €</b>	
<b>Excédent/Déficit</b>	<b>3 663 €</b>	<b>1 844 €</b>	<b>- 4 764 €</b>	

<b>Engagement des Collectivités</b>				
Etat	50 000 €	45 000 €	46 000 € dont 4 000 € pour le DLA	40 000 €
Département du	30 000	30 000	28 800 €	28 800 €

Bas-Rhin				
<b>Département du Haut-Rhin</b>	<b>27 000 €</b>	<b>27 000 €</b>	<b>27 000 €</b>	<b>27 000 €</b>
Région	97 230 €	99 300 €	98 000 €	98 000 €
<b>TOTAL</b>	<b>204 230 €</b>	<b>204 230 €</b>	<b>199 800 €</b>	<b>193 800 €</b>

L'aide du Département du Haut-Rhin est destinée à soutenir l'ensemble des missions de la FSMA, ainsi que son pilotage de l'opération 3-2-1 et sa collaboration au Schéma Départemental des Enseignements Artistiques.

## **2.2 – MISSION VOIX ALSACE, association régionale pour le développement de la musique vocale**

### **Ressources**

- organise des formations diversifiées ouvertes à tous les publics, avec une priorité accordée à la pratique des enfants et adolescents ;
- apporte des conseils personnalisés et son expertise aux sollicitations des différents publics, une assistance technique et pédagogique aux ensembles vocaux, collectivité territoriale, Education Nationale... ;
- anime une base de données actualisée des Chœurs et une bibliothèque de partitions et d'ouvrages ;
- valorise le patrimoine vocal alsacien, en lien avec la FSMA.

### **Schémas départementaux**

- contribution active aux Schémas du Bas-Rhin et du Haut-Rhin ;
- mise en place d'une formation destinée à l'encadrement de pratiques collectives (cf. page 2) ;
- poursuite des travaux sur l'enseignement du chant en Alsace, dans des thématiques prioritaires (musiques actuelles, musique et handicap).

### **Actions Culturelles**

- 8<sup>ème</sup> saison de l'atelier vocal d'Alsace : chœur amateur de haut niveau développant annuellement un projet de diffusion spécifique, piloté par MVA ;
- approfondissement des actions transfrontalières : académie de chœur trinationale pilotée par 3 associations (1 par pays), rencontres de chœurs d'enfants... ;

### **Musique et handicap**

- développe nombre d'actions dans les territoires, en lien avec des associations locales en faveur de l'accessibilité des pratiques vocales aux personnes handicapées avec un objectif de durabilité.

### **Eléments financiers :**

<b>Mission Voix Alsace</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Budgets Prévisionnels	<b>462 490 €</b>	<b>465 060 €</b>	<b>467 436 €</b>	<b>490 000 €</b>
<b>Réalisés</b>	<b>501 429 €</b>	<b>491 258 €</b>	<b>530 628 €</b>	
<b>Excédent/Déficit</b>	<b>4 356 €</b>	<b>10 573 €</b>	<b>- 6119 €</b>	

<b>Engagement des Collectivités</b>				
Etat	50 000 €	53 500 €	40 000 €	40 000 €
Département du Bas-Rhin	52 000 €	52 000 €	49 920 €	49 920 €
<b>Département du Haut-Rhin</b>	<b>52 000 €</b>	<b>52 000 €</b>	<b>52 000 €</b>	<b>52 000 €</b>
Région	167 000 €	167 000 €	162 000 €	162 000 €
<b>TOTAL</b>	<b>321 000 €</b>	<b>321 000 €</b>	<b>303 920 €</b>	<b>303 920 €</b>

## **II – LIEUX DE DIFFUSION ET OPERATEURS CULTURELS**

L'Agence Culturelle d'Alsace (ACA) est soutenue par la DRAC et, dans le cadre d'une convention de 2010 à 2013, prorogée par un avenant 2014, par les Départements et la Région.

Opérateur culturel en région, elle met en œuvre une mission d'intérêt public et agit dans ce cadre pour impulser et promouvoir l'action culturelle.

Conformément aux dispositions des conventions, les partenariats arrivant à échéance entre le Département et les structures culturelles font l'objet d'une évaluation.

Dans ce contexte, une évaluation financée par la Région pour le compte de l'ensemble des partenaires a été réalisée par le cabinet Bénédicte DUMEIGE, Conseil en stratégie culturelle et artistique dans l'objectif :

- d'évaluer l'activité et les projets sur la période de la convention, conformément au projet culturel mis en œuvre par l'Agence Culturelle d'Alsace au regard des objectifs de la convention et des politiques des partenaires institutionnels ;
- de proposer des pistes de réflexion dans la perspective de la reconduction de la convention.

Les principales conclusions de l'étude, très positive, sont les suivantes :

Le cabinet relève que l'activité de l'ACA s'est exercée dans le cadre d'une gestion des fonds publics très rigoureuse et d'un mode de management participatif qui ont contribué à l'efficacité de son action principalement vouée aux professionnels de l'action culturelle.

Il souligne qu'avec l'Agence, la région dispose d'un outil exceptionnel sans équivalent sur le territoire national, qui met ses compétences et son expertise au service des collectivités publiques, des artistes et des territoires.

Il rappelle, qu'à cet égard, l'ACA accompagne d'une part, les collectivités dans l'élaboration de leurs stratégies culturelles sur les territoires, leur réflexion sur les politiques culturelles (formations, séminaires...) et d'autre part, les artistes pour le développement de leurs projets et leurs démarches de professionnalisation.

Il constate la pertinence des dispositifs développés par l'Agence, au service de la filière du spectacle vivant, comme de l'audiovisuel, et relève que la réorganisation du Pôle Ressources préconisée dans le cadre de l'évaluation précédente, a été effective notamment avec l'amplification de son rôle d'accompagnement et conseil auprès des EPCI pour favoriser l'intercommunalité culturelle. L'ACA a par ailleurs, développé de nombreux outils dont certains emblématiques et devenus des références nationales (E. Book), ont contribué au rayonnement culturel de l'Alsace.

Pour l'avenir et dans la perspective du renouvellement du partenariat avec l'Agence, le cabinet recommande notamment que la structure mette en place un fonds de mécénat, mobilise les outils de circulation nationale ou internationale pour accompagner davantage les compagnies professionnelles sur les marchés externes à la Région et s'attache à tisser plus de liens à l'échelle transfrontalière.

Je vous prie de bien vouloir prendre acte :

- des comités de suivi de la Fédération des Sociétés de Musique (FSMA) et de Mission Voix Alsace (MVA) et de l'étude issue du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) concernant leur rapprochement (annexe 1 au rapport) :
- de l'évaluation de la convention quadriennale de l'Agence Culturelle d'Alsace dont le détail est joint en annexe 2 au rapport.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'C' followed by 'BUTTNER' in a cursive script.

Charles BUTTNER

# –Dla Alsace

## Mission d'accompagnement de la FSMA et MVA

– 4 juillet 2014





## 1/

## Les principaux centres de ressources alsaciens (secteur musical)

5,15 % des alsaciens<sup>1</sup> pratiquent régulièrement la musique alors que la moyenne nationale s'établit à environ 2 % de la population<sup>2</sup>.

Le travail d'analyse et de réflexion conduit dans le cadre du présent DLA doit tenir compte de cette spécificité des pratiques musicales en amateurs régionales.

	FSMA	MVA
<b>Localisation bureaux</b>	Strasbourg	Colmar
<b>Gouvernance</b>	Association regroupant 300 associations musicales	Association dont les membres peuvent être des particuliers ou des associations
<b>Activité</b>	Formation à l'encadrement Aides aux projets Valorisation du patrimoine musical alsacien et des ressources créatrices (projet de recherche) Information, communication Centre de ressources Observation et analyse	Observation Information sur la voix Pôle ressources et de compétence professionnelle : conseil, expertise, assistance technique Incubateur de projet Mise en valeur du patrimoine alsacien Offre de formation Action significative dans Musique et handicap
<b>Equipe salariée</b>	3 salariés <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Un directeur administratif</li> <li>↳ Un conseiller artistique</li> <li>↳ Une assistante de communication</li> </ul>	5 salariés : <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ un directeur</li> <li>↳ une chargée de gestion et développement de projets</li> <li>↳ une secrétaire-comptable à temps plein,</li> <li>↳ une chargée de mission à 85%</li> <li>↳ une chargée de communication à 60%</li> </ul>
<b>Budget 2013</b>	Fonctionnement : 267 000 €	Fonctionnement : 524 509 €
<b>Subventions/soutiens 2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Drac : 40 000 €</li> <li>↳ Région : 98 000 €</li> <li>↳ CG 67 : 28 800 €</li> <li>↳ CG 68 : 27 000 €</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Drac : 48 600 € (dont 8 600 € de subvention exceptionnelle)</li> <li>↳ Région : 162 000 €</li> <li>↳ CG 68 : 52 000 €</li> <li>↳ CG 67 : 49 920 €</li> </ul>

<sup>1</sup> La population s'élève à 1 861 020 habitants au 1<sup>er</sup> janvier 2013 (Insee). Il conviendrait néanmoins de pondérer ce chiffre de 5,15% du fait de doubles-comptes probables du fait de pratiques croisées (appartenance à plusieurs ensembles, pratique concomitante au cursus d'enseignement ...). Pour autant ceci ne remet aucunement en cause cette spécificité alsacienne.

<sup>2</sup> Il est intéressant de compléter ce panorama avec les éléments de pratiques amateurs théâtrales et chorégraphiques : environ 400 troupes recensées (source : ACA)

Si l'étude porte sur le projet de rapprochement de la FSMA et de MVA, cette présentation ne serait pas complète si nous ne présentions pas, en complément, deux structures départementales qui oeuvrent sur le terrain de la formation professionnelle continue et l'accompagnement de projets musicaux plus particulièrement à destination des amateurs : l'ADIAM 67 et le CDMC 68.

	ADIAM 67	CDMC
<b>Localisation bureaux</b>	Strasbourg	Guebwiller
<b>Gouvernance</b>	Association oeuvrant comme opérateur privilégié du CG 67 pour le développement des pratiques musicales et chorégraphiques et relais de l'Etat	Association oeuvrant comme opérateur privilégié du CG 68 pour le développement des pratiques artistiques
<b>Activité</b>	Elle conduit ou accompagne des projets dans le domaine de : <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ L'enseignement artistique spécialisé (coordination d'un réseau de 89 écoles)</li> <li>↳ Formation professionnelle continue</li> <li>↳ Les pratiques collectives en amateur</li> <li>↳ La diffusion et la création (résidences d'artistes)</li> <li>↳ L'information et le conseil</li> </ul>	Le CDMC oeuvre à la qualité de la formation et de la pratique de la musique, de la danse et du théâtre et s'appuie sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Pilotage du schéma départemental</li> <li>↳ Un plan de formation</li> <li>↳ L'évaluation des élèves</li> <li>↳ L'impulsion et la coordination des actions de concertation entre les écoles de musique</li> <li>↳ Accompagnement technique aux projets</li> <li>↳ Centre de documentation</li> <li>↳ L'aide à la diffusion</li> </ul>
<b>Equipe salariée</b>	6 salariés permanents : <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Une directrice</li> <li>↳ Une resp danse et communication</li> <li>↳ Un administrateur et responsable musiques actuelles</li> <li>↳ Une chargée d'information et conseil auprès des écoles</li> <li>↳ Une secrétaire</li> <li>↳ Une comptable</li> </ul>	15 salariés permanents : La composition de l'équipe n'est pas disponible sur le site
<b>Budget 2013</b>	Fonctionnement : 454 263 €	Fonctionnement : 1 333 037 €
<b>Subventions 2013</b>	↳ CG 67 : 393 600 € ↳ Drac : 42 000 €	↳ CG 68 : 1 270 000 (subvention + investissement + marché)

Le nombre d'acteurs mettant en oeuvre un projet d'intérêt collectif (mission de service public) en matière de pratiques amateurs musicales excèdent donc les seules structures concernées par notre démarche d'accompagnement. Nous avons pris l'option d'intégrer dans certains scénarii les autres acteurs tant les champs d'intervention sont connexes et complémentaires.

Il est important de souligner que le budget cumulé des 4 structures s'élève à 2 578 809 € en 2013. Le nombre total de personnes oeuvrant à la conduite des missions est de 30 personnes.

Enfin, nous avons été contactés tout à fait récemment par la conseillère musique et danse de la DRAC Lorraine pour attirer notre attention sur le fait que l'Inec, Mission Voix de Lorraine, était en pleine réflexion sur son projet alors qu'une vacance de direction se présente. Dans l'état actuel des choses, nous ne disposons pas de suffisamment d'informations pour élargir la réflexion de notre groupe de travail à des perspectives inter-régionales.

# 2/

## Éléments synthétiques de diagnostic dans la perspective du rapprochement

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Un territoire régional marqué très fortement par la pratique musicale en amateur et collective</li> <li>↪ Des objets associatifs voisins ayant pour finalité d'encourager et d'accompagner la pratique musicale en amateur</li> <li>↪ Deux associations bénéficiant de conventions quadriennales avec les partenaires publics et disposant à ce titre de comités de suivi</li> <li>↪ Deux associations qui jouissent d'une excellente image auprès des partenaires institutionnels</li> <li>↪ Une culture commune des partenariats</li> <li>↪ Une situation financière saine</li> <li>↪ Des programmes d'actions qui fonctionnent parfaitement bien et trouvent leur public</li> <li>↪ Une importante connexion des deux structures aux réseaux nationaux voire internationaux</li> <li>↪ Des actions exemplaires qui bénéficient d'une reconnaissance nationale (ex : Musique et handicap pour MVA ou Calliope et Euterpe pour la FSMA)</li> <li>↪ Des projets conduits sur un espace Grand Est avec différentes collaborations</li> <li>↪ Des réflexions portées en commun notamment sur la formation et le statut des encadrants et des objectifs similaires sur la valorisation des répertoires et l'observation</li> <li>↪ Des responsables qui s'entendent parfaitement</li> <li>↪ Premier exemple de mutualisation structurante réussie entre FSMA et ADIAM avec partage des locaux et instauration d'un dialogue permanent</li> <li>↪ Des exemples de projets partagés réussis entre FSMA/MVA, FSMA/ADIAM ou MVA/ADIAM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Des structurations associatives très différentes entre MVA et FSMA               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Différence notable d'organisation statutaire et de gouvernance (notamment latitude différente laissée aux équipes permanentes dans les processus de décision)</li> <li>– Incidence pour la FSMA du portage de la vie fédérale avec le poids relatif de la gestion des assurances, des concours, médaille, etc.</li> <li>– L'existence d'une Union départementale dans le Haut-Rhin et l'absence d'une Union départementale dans le Bas-Rhin (déséquilibre fonctionnel actuel)</li> </ul> </li> <li>↪ Des univers de pratiques très différents entre le monde vocal et le monde instrumental</li> <li>↪ Déficit d'image et de reconnaissance de la pratique musicale collective (hors musiques actuelles)</li> <li>↪ Un déficit patent de relations avec le CDMC qui vit son action de manière totalement autonome vis à vis des autres opérateurs</li> <li>↪ Des associations qui ont du mal à acquérir une visibilité en dehors des destinataires premiers des services</li> <li>↪ Des associations très dépendantes des financements publics (qui subissent elles-mêmes des restrictions sévères de façon globale aujourd'hui)</li> </ul>

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ La réforme territoriale annoncée et la nécessité de réexaminer les modalités de fonctionnement de l'organisation territoriale</li> <li>⇒ Projet de métropole Strasbourgeoise</li> <li>⇒ Des réflexions engagées par les départements sur les modalités de mise en œuvre de leur schéma départemental des enseignements artistiques</li> <li>⇒ Réflexion engagée sur Alsace 2030 et groupe de travail sur la culture</li> <li>⇒ Une réflexion conduite par les différentes collectivités sur le renforcement des territoires de projets et des groupements de communes</li> <li>⇒ Des partenaires publics qui semblent partager le même regard sur un rapprochement éventuel MVA/FSMA</li> <li>⇒ Des projets de départs à des postes clés qui permettent d'envisager des redéploiements</li> <li>⇒ Des opportunités de structuration de projets dans un espace Grand Est (Franche-Comté, Lorraine ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ La réforme territoriale annoncée et le manque de lisibilité sur l'évolution de la carte des territoires</li> <li>⇒ Projet de métropole Strasbourgeoise et conséquences sur le fonctionnement du CG 67 qui a compétence en matière d'enseignements artistiques</li> <li>⇒ Poursuite de la baisse des subventions publiques aux deux associations réduisant les marges de l'action</li> <li>⇒ Des fonds d'Etat qui baissent sur tous les projets de pratiques en amateur et formation au plan national</li> <li>⇒ Chevauchement et redondance des activités entre opérateurs si les relations ne sont pas bonnes (Adiam/FSMA/MVA/CDMC) : risque de conduites de projets contradictoires</li> <li>⇒ Restreindre la réflexion de mutualisation sur un périmètre limité (Uniquement FSMA/MVA sans tenir compte de l'Adiam et du CDMC)</li> <li>⇒ Mauvaise préparation des départs annoncés aux postes de direction</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Opportunités vers la fusion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Développer un projet transversal musical (vocal et instrumental) et disposer de moyens renforcés pour développer des actions (personnel qualifié mutualisé)</li> <li>⇒ Développer une image plus forte de communication et bénéficier de moyens renforcés</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Freins éventuels à la fusion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Institutionnaliser la musique dans une agence,</li> <li>⇒ Perdre le contact avec le terrain et couper le lien avec le tissu associatif et l'implication des bénévoles</li> <li>⇒ Isoler dans le futur projet enseignement et pratique musicale</li> <li>⇒ Difficulté d'identifier le lieu d'implantation d'une future plateforme (problématique des personnels et de leur éventuel éloignement du lieu de travail). Un seul site, deux sites ?</li> <li>⇒ Interrogations sur les ressources humaines ? Comment le nouvel organigramme pourra-t-il se construire ?</li> <li>⇒ Chaque structure ne risque-t-elle pas de perdre son âme ?</li> <li>⇒ Peur de l'inconnu : « on sait ce que l'on a mais on ne sait pas ce que l'on peut gagner ! »</li> </ul>

# 3/

## Les objectifs et motivations d'un rapprochement

### Quels sont les motivations et objectifs d'un rapprochement entre les deux associations ?

- › Répondre à une demande formulée par les partenaires publics des deux structures
- › Capitaliser les projets et les compétences sur des champs de travail très proches (pratique musicale en amateur et relation avec le monde professionnel)
- › Eviter les chevauchements des actions dans l'hypothèse d'un périmètre élargi de travail incluant notamment la mutualisation de projets avec l'ADIAM et le CDMC.
- › Accompagner l'évolution des pratiques en conduisant des actions transversales liant pratique vocale et instrumentale
- › Disposer de moyens renouvelés pour assurer une présence renforcée des actions dans les territoires
- › Renforcer la visibilité et l'identification des projets et des structures
- › Rassembler les moyens et trouver de nouvelles marges de manœuvre pour une plus grande efficacité des actions dans une période de raréfaction des ressources financières publiques.

Néanmoins, le seul rapprochement des deux entités MVA et FSMA ne générera aucune économie des deniers publics compte tenu des montants restreints des budgets de fonctionnement. Des économies pourraient s'envisager dans la seule perspective d'un périmètre élargi de travail (avec l'ADIAM 67 et le CDMC)

### Pour quels effets attendus ?

- › Développement des services
- › Meilleure qualité de l'offre
- › Une présence amplifiée dans les territoires alsaciens
- › L'adaptation à l'évolution des pratiques artistiques et culturelles ainsi qu'aux nouveaux usages
- › Plus grande fréquentation globale des actions
- › Meilleure satisfaction des partenaires

### Les conditions du succès pour un rapprochement ?

- › Veiller au maintien et la préservation des projets artistiques et culturels (éviter de créer une administration de la musique !)
- › Ne pas maintenir l'activité fédérale de la FSMA au sein de la structure, dans l'hypothèse d'une fusion.

A titre de comparaison et dans l'optique de disposer d'éléments de benchmarking, nous avons réalisé un tour de France des régions françaises pour examiner la situation quant à la présence de structures de soutien aux pratiques artistiques des arts de la scène et appréhender leur périmètre d'action.

### Dans la perspective de l'élaboration des scénarii, plusieurs hypothèses peuvent être envisagées :

- La mise en œuvre de scénarii de partages de projets (sans fusion)
- L'éventualité de la fusion en précisant le périmètre des structures à fusionner : uniquement FSMA et MVA et extension éventuelles vers le CDMC et l'ADIAM 67 ?

# 4/

## Les scénarii de travail

Fort du travail d'analyse réalisé sur l'activité des deux associations, du paysage régional alsacien ainsi que de l'aperçu de la situation des autres régions françaises, quatre scénarii de travail ont été construits.

Pour chacun de ces scénarii, il nous faut répondre à termes aux questions suivantes :

- › Quels objectifs?
- › Pour quels résultats attendus ?
- › Quels publics ?
- › Descriptif du plan d'actions
- › La gouvernance du scénario et le/les pilotage(s) des projets
- › Les modalités techniques de mise en œuvre
- › Les opérateurs/partenaires associés
- › L'évaluation des moyens et des financements
- › Les phasages prévisionnels et les plannings
- › Le dispositif de communication
- › Les forces et faiblesses du scénario
- › Les facteurs de la réussite du projet
- › Les freins identifiés dans la mise en œuvre

Afin de pouvoir disposer d'une vision synthétique des pistes de travail, nous avons élaboré des fiches projets pour chaque scénario.

**En préambule à ces scénarii, MVA et FSMA souhaitent souligner deux points essentiels :**

- › Si une partie importante de l'activité des deux associations concerne le monde amateur, le monde professionnel (collectivités, enseignants, encadrants, artistes...) fait partie intégrante de leurs interlocuteurs permanents, et ce dans le cadre d'approches, de démarches et de fonctionnements professionnels.
- › A l'heure actuelle, les deux associations travaillent avec des moyens humains, matériels et financiers qui ne permettent pas d'accompagner pleinement toutes les demandes ou projets d'actions qui se diversifient et croissent en permanence.

<b>Scenario 1</b> <b>Développement d'une plateforme projet</b>	
<b>Périmètre du projet</b>	FSMA et MVA
<b>Objectifs du scénario</b>	Formalisation des partenariats engagés entre MVA et FSMA avec la création d'une plateforme-projet .
<b>Objectifs des structures</b>	Chaque structure conserve ses objectifs. Néanmoins, un certain nombre de projets avec des objectifs spécifiques communs sont mis en partage.
<b>Les publics visés</b>	Les publics touchés par MVA et FSMA
<b>Actions</b>	<p>Identification des champs de la coopération :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Patrimoine (chef de file FSMA)</li> <li>↪ Handicap (chef de fil MVA)</li> <li>↪ Formation professionnelle et encadrement des pratiques (portage partagé)</li> <li>↪ Accompagnement des politiques culturelles de territoires</li> <li>↪ Soutien à la création et au renouvellement des répertoires</li> <li>↪ + autres sujets à venir</li> </ul>
<b>Gouvernance du projet</b>	Charte de partenariat entre les deux structures avec un comité de suivi Maintien des deux structures associatives
<b>Moyens techniques mis en oeuvre</b>	- Mise en œuvre d'une convention de partenariat entre les deux structures
<b>Partenaires associés</b>	↪ Partenaires actuels des deux structures
<b>Evaluation des moyens à mobiliser</b>	Mise en œuvre d'une convention de partenariat entre les deux structures. Cette convention est annexée et prise en compte dans les conventions pluriannuelles de MVA et FSMA avec ses partenaires
<b>Phasage prévisionnel</b>	1 <sup>er</sup> janvier 2015
<b>Forces du scénario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Peut être un scénario de transition permettant de préparer les évolutions ultérieures et notamment dans l'attente de la nouvelle carte territoriale</li> <li>↪ Formaliser et développer des projets déjà initiés ou nouveaux</li> <li>↪ Partager les compétences</li> <li>↪ Garder une double présence dans le 67 et le 68</li> <li>↪ Ce scénario peut permettre, dans un second temps, l'accueil d'autres partenaires dans la plate-forme</li> <li>↪ Ce scénario ne présente Zéro risque</li> </ul>
<b>Faiblesses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Les effets de la mutualisation sont limités aux projets sur lesquels portent la coopération</li> <li>↪ Chaque structure conserve des moyens limités pour l'action</li> </ul>
<b>Facteurs de réussite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Coopération existante et bonne entente entre les permanents est un gage de bonne réussite</li> <li>↪ Identifier avec précision les champs de la coopération</li> <li>↪ Définir en amont pour chaque projet un chef de file</li> <li>↪ La FSMA doit clarifier la séparation des deux activités (activité fédérale et développement artistique)</li> </ul>
<b>Les freins identifiés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Les différences de gouvernance pourraient révéler des problématiques de fonctionnement (sauf si évolution de la gouvernance de la FSMA)</li> <li>↪ Le maintien de deux gouvernances distinctes ne permet pas de garantir que le pilotage conjoint ne subira pas des difficultés (divergences éventuelles de vision stratégique entre les deux CA, dilution des responsabilités, ...)</li> </ul>
<b>Indicateurs budgétaires</b>	Budget de fonctionnement maintenu pour chaque structure + fonds fléchés sur nouvelles missions
<b>Localisation</b>	Maintien des deux localisations existantes : Strasbourg et Colmar

<b>Scenario 2</b> <b>Fusion de FSMA et MVA dans une nouvelle structure</b>	
<b>Périmètre du projet</b>	FSMA et MVA
<b>Objectifs du scénario</b>	Fusionner les deux structures autour du projet d'accompagnement des pratiques musicales en Région Alsace
<b>Objectifs de la structure</b>	Centre de ressources pour développer et accompagner les pratiques musicales
<b>Les publics visés</b>	→ praticiens amateurs et professionnels
<b>Actions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Formation (pour amateurs et professionnels, pour praticiens et encadrants,...)</li> <li>→ Accompagnement (conseil, assistance technique et pédagogique, encadrement des pratiques collectives, enseignement, milieu scolaire...)</li> <li>→ Développement de projets (musique et handicap, patrimoine, transfrontalier...)</li> <li>→ Accompagnement des politiques culturelles de territoire</li> </ul>
<b>Gouvernance du projet</b>	Association comprenant des membres de droit, des personnes qualifiées et des représentants de fédérations musicales
<b>Moyens techniques mis en oeuvre</b>	Création d'une nouvelle association ou élargissement de l'objet MVA (administrativement et juridiquement plus simple) ?
<b>Partenaires associés</b>	Les partenaires actuels des deux structures
<b>Phasage prévisionnel</b>	→ 1 <sup>er</sup> janvier 2016
<b>Forces du scénario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Permet de concevoir une cohérence de projet liant artistique et redéploiement de moyens techniques au service du projet</li> <li>→ Mutualisation et rationalisation de compétences</li> <li>→ Développement de projets initiés ou nouveaux</li> <li>→ Visibilité et lisibilité de la structure auprès des publics et partenaires</li> </ul>
<b>Faiblesses</b>	→ Le scénario ne fait pas le pont entre structures d'enseignement spécialisé et la pratique musicale (cette dichotomie est-elle encore légitime aujourd'hui ?)
<b>Facteurs de réussite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Donner indépendance à l'activité fédérale de la FSMA</li> <li>→ Maintenir le principe des filières : Voix et pratique instrumentale et travailler sur des projets transversaux (encadrement, répertoire de création, patrimoine, projets innovants, ...)</li> <li>→ Etablir des partenariats avec les fédérations musicales</li> <li>→ Coopération et bonne entente entre les salariés permanents et habitudes de travailler ensemble</li> <li>→ Travail en partenariat avec les structures départementales pour maintenir un lien entre pratique et enseignement et s'ouvrir à d'autres disciplines artistiques</li> </ul>
<b>Les freins identifiés</b>	⇒ La perception des acteurs du monde fédéral de la FSMA et des sociétés de musique qui auront le sentiment d'abandonner une part de leur action ?
<b>Indicateurs budgétaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Budgets constants fusionnés ainsi que les frais de gestion induits par la fusion</li> <li>→ Fonds fléchés pour de nouvelles actions</li> </ul>
<b>Localisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 1 bureau principal + une antenne ?</li> <li>→ Ou 1 localisation unique</li> </ul>



<b>Scenario 2 bis</b> <b>Fusion de FSMA et MVA et plate-forme projets</b>	
<b>Périmètre du projet</b>	FSMA et MVA et autres partenaires (ADIAM 67, CDMC 68, CFMI, conservatoires...)
<b>Objectifs du scénario</b>	Fusionner les deux structures autour du projet d'accompagnement des pratiques musicales en Région Alsace et renforcer les partenariats avec les autres structures musicales
<b>Objectifs de la structure</b>	Centre de ressources pour développer et accompagner les pratiques musicales
<b>Les publics visés</b>	Praticiens amateurs et professionnels (dont milieu de l'enseignement artistique musique)
<b>Actions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Formation (pour amateurs et professionnels, pour praticiens et encadrants,...)</li> <li>↪ Accompagnement (conseil, assistance technique et pédagogique, encadrement des pratiques collectives, enseignement, milieu scolaire...)</li> <li>↪ Développement de projets (musique et handicap, patrimoine, transfrontalier...)</li> <li>↪ Accompagnement des politiques culturelles de territoire</li> </ul>
<b>Gouvernance du projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Association comprenant des membres de droit, des personnes qualifiées et des représentants de fédérations musicales</li> <li>↪ Charte de partenariat avec Comité de suivi</li> </ul>
<b>Moyens techniques mis en oeuvre</b>	Création d'une nouvelle association (ou élargissement de l'objet MVA, administrativement et juridiquement plus simple) + mise en oeuvre d'une charte de partenariat
<b>Partenaires associés</b>	Les partenaires actuels de chaque structure
<b>Phasage prévisionnel</b>	↪ 1 <sup>er</sup> janvier 2017 si passage par la première étape du scénario 2
<b>Forces du scénario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Le scénario fait le pont entre pratique musicale et enseignement spécialisé</li> <li>↪ Permet de concevoir une cohérence de projet liant artistique et redéploiement de moyens techniques au service du projet</li> <li>↪ Mutualisation et rationalisation de compétences</li> <li>↪ Développement de projets initiés ou nouveaux</li> <li>↪ Visibilité et lisibilité de la nouvelle structure auprès des publics et partenaires</li> <li>↪ Présence renforcée sur l'ensemble du territoire</li> </ul>
<b>Faiblesses</b>	↪
<b>Facteurs de réussite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Donner indépendance à l'activité fédérale de la FSMA</li> <li>↪ Maintenir le principe des filières : Voix et pratique instrumentale et travailler sur des projets transversaux (encadrement, répertoire de création, patrimoine, projets innovants, ...) dans le cadre de la plate-forme projets</li> <li>↪ Coopération et bonne entente entre les salariés permanents et habitudes de travailler ensemble</li> <li>↪ Identification des champs de la coopération : déterminer des chefs de file pour chaque projet</li> <li>↪ Mise en oeuvre d'une transition éventuelle avec le scénario 2</li> </ul>
<b>Les freins identifiés</b>	↪ La perception des acteurs du monde fédéral de la FSMA et des sociétés de musique qui auront le sentiment d'abandonner une part de leur action ?
<b>Indicateurs budgétaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Budgets constants fusionnés ainsi que les frais de gestion induits par la fusion</li> <li>↪ Les projets de la plate-forme nécessiteront des financements spécifiques</li> </ul>
<b>Localisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ 1 bureau principal + une antenne ?</li> <li>↪ 1 localisation unique</li> </ul>

<b>Scenario 3</b>	
<b>Création d'une structure autonome autour de la pratique musicale tout au long de la vie</b>	
<b>Périmètre du projet</b>	FSMA, MVA, ADIAM 67 et CDMC 68 (activité musicale)
<b>Objectifs de la structure</b>	Centre de ressources pour développer les pratiques musicales
<b>Les publics visés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Praticiens amateurs et professionnels</li> <li>↪ Milieu de l'enseignement artistique musical</li> </ul>
<b>Actions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Formation (pour amateurs et professionnels, pour praticiens et encadrants,...)</li> <li>↪ Accompagnement (conseil, assistance technique et pédagogique, encadrement des pratiques collectives, enseignement, milieu scolaire...)</li> <li>↪ Développement de projets (musique et handicap, patrimoine, transfrontalier...)</li> <li>↪ Accompagnement de la mise en oeuvre des schémas départementaux</li> </ul>
<b>Gouvernance du projet</b>	Structure (associative ?) comprenant des membres de droit, des personnes qualifiées et des représentants de fédérations musicale
<b>Moyens techniques mis en oeuvre</b>	Création d'une nouvelle structure en conjuguant les moyens humains et financiers
<b>Partenaires associés</b>	Les partenaires actuels des 4 structures
<b>Phasage prévisionnel</b>	↪ A minima 1 <sup>er</sup> janvier 2017
<b>Forces du scénario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Permet de relier enseignements artistiques et pratique amateur</li> <li>↪ Scénario qui permet d'éviter chevauchements et redondances de certaines actions</li> <li>↪ Scénario qui offre des possibilités de rationalisation de la dépense publique</li> </ul>
<b>Faiblesses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Risque de créer une super structure administrative</li> <li>↪ Perte de vue du projet artistique à l'instar de ce qui a été observé dans beaucoup d'autres régions</li> </ul>
<b>Facteurs de réussite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Donner indépendance à l'activité fédérale de la FSMA</li> <li>↪ Maintenir le principe des filières : Voix, pratique instrumentale et travailler sur des projets transversaux (encadrement, répertoire de création, patrimoine, projets innovants, ...)</li> <li>↪ Territorialiser les actions en intégrant les spécificités des deux schémas des enseignements artistiques</li> <li>↪ Articuler dans le cadre d'un partenariat l'activité de cette nouvelle structure avec celle de l'ACA qui pourrait être missionnée pour l'accompagnement des pratiques amateurs : danse, théâtre, cirque, ... voire arts plastiques<sup>3</sup>.</li> </ul>
<b>Les freins identifiés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ La perception des acteurs du monde fédéral de la FSMA et des sociétés de musique qui auront le sentiment d'abandonner une part de leur action ?</li> <li>↪ Les modalités d'actions mises en oeuvre par les deux départements pour le suivi de leur schéma (implications très différentes des deux départements)</li> <li>⇒ Les questions posées par les réformes territoriales programmées (fusion des régions, suppression des départements, création de métropoles...) ne sont pas suffisamment clarifiées pour disposer aujourd'hui d'une projection fiable de la carte territoriale à 5 ou 10 ans.</li> </ul>
<b>Indicateurs budgétaires</b>	↪ Les besoins financiers seront à déterminer en fonction de l'ampleur du projet. A ce stade de la réflexion, et compte tenu des montants des budgets cumulés des 4 structures, il semble patent que des marges de manoeuvres pourront être trouvées pour réduire la dépense publique globale (avec un impact différencié en fonction des partenaires publics).
<b>Localisation</b>	⇒ 1 bureau principal + une antenne

<sup>3</sup> A terme, on pourrait imaginer deux grands opérateurs oeuvrant dans le champ artistique et culturel (hors langue régionale) :  
- L'un consacré à l'accompagnement des filières artistiques professionnelles : l'ACA  
- L'autre consacré à l'accompagnement des pratiques artistiques en amateur (intégrant leur encadrement et l'enseignement) décliné avec les différentes disciplines des arts de la scène)

<b>Scenario 4</b> <b>Elargissement des activités de l'ACA aux pratiques artistiques tout au long de la vie</b>	
<b>Périmètre du projet</b>	FSMA, MVA, ADIAM, CDMC et ACA
<b>Objectifs</b>	Concentrer sur un opérateur unique l'ensemble de la mise en œuvre de l'accompagnement des pratiques artistiques et culturelles (professionnelles et amateurs)
<b>Les publics visés</b>	Professionnels et amateurs, élus et techniciens des services publics, secteur de l'éducation, ...
<b>Actions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Conforter et développer la mission expertise et ressource</li> <li>↪ Développer la réflexion et l'interaction entre les politiques culturelles et les projets artistiques et pédagogiques</li> <li>↪ Développer les compétences en lien avec l'évolution de l'emploi dans les territoires</li> <li>↪ Repérer et appuyer les évolutions des enseignements et pratiques artistiques</li> </ul>
<b>Gouvernance du projet</b>	Création d'un nouveau département sur les pratiques musicales en amateur et professionnelles au sein de l'ACA
<b>Moyens techniques mis en oeuvre</b>	Nécessité de trouver des locaux pour cette activité car l'ACA ne dispose d'aucun espace disponible
<b>Partenaires associés</b>	Les partenaires actuels des 5 structures
<b>Evaluation des moyens à mobiliser</b>	A définir
<b>Phasage prévisionnel</b>	1 <sup>er</sup> janvier 2017 ?
<b>Forces du scénario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Concentration de l'ensemble de l'activité sur une structure qui a fait ses preuves</li> </ul>
<b>Faiblesses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ L'ACA dispose d'ores et déjà d'un périmètre très large au regard des autres agences régionales (arts de la scène –sans la musique-, audiovisuel et arts visuels avec le Frac). Ajouter un nouveau département « pratique musicale » tout au long de la vie ne risque-t-il pas de rompre les équilibres actuels de son action</li> <li>↪ L'exemple des autres régions françaises démontre une atrophie systématique de l'action musicale quand elle est intégrée à une structure de type agence du spectacle vivant</li> <li>↪ Ce scénario ne tient pas compte de la spécificité alsacienne de l'intensité de la pratique musicale en amateur au regard des autres régions françaises</li> </ul>
<b>Facteurs de réussite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Ils sont faibles compte tenu de la réalité artistique et culturelle alsacienne.</li> </ul>
<b>Les freins identifiés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ Depuis plusieurs années, l'Aca renforce son action vers l'accompagnement des pratiques professionnelles. Ce scénario s'inscrirait donc à contre-courant des actions déployées qui visent à renforcer le rayonnement des acteurs artistiques professionnels</li> <li>↪ Les pratiques sont totalement différentes entre les arts de la scène, la musique, l'audiovisuel et les arts visuels. Le choc des cultures risque de s'affirmer.</li> </ul>

# 5/

## Conclusion

Le travail de réflexion accompli dans le cadre de la démarche d'accompagnement a été présenté aux représentants des partenaires des deux associations (Conseil Régional, Conseil général du Haut-Rhin, Conseil Général du Bas-Rhin et Etat) lors d'une réunion qui s'est tenue au Conseil régional le 20 juin dernier.

Les partenaires des deux associations ont salué la qualité de la réflexion engagée et ont formulé des orientations qui devront faire l'objet d'une réflexion approfondie dans les prochaines étapes de rédaction des conventions pluriannuelles de partenariat concernant chaque structure. Ce travail sera mis en œuvre d'ici la fin de l'année 2014.

Ces orientations retenues visent à déployer une plateforme de projets communs finalisée par une convention de partenariat entre les deux structures dès le 1<sup>er</sup> janvier 2015 (scenario 1), préfiguration d'un rapprochement plus étroit qui pourrait intervenir à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2017 autour des pistes de travail exposées dans le scenario 3, supposant une clarification des politiques et compétences territoriales ainsi que des orientations départementales en matière de pratique et d'éducation musicales.

# – Région Alsace

## Evaluation de la convention quadriennale de l'Agence culturelle d'Alsace - 23 Juillet 2014

---

**bénédicte  
dumeige/  
conseil**  
EN » stratégie «  
artistique  
et culturelle

**Bénédicte Dumeige**  
15 rue Jules Ferry  
93170 Bagnolest  
T +33 (0)1 48 70 78 53  
[contact@dumeige-conseil.com](mailto:contact@dumeige-conseil.com)

---

**PREMIER ACTE**  
L'Agence Conseil au Développement Culturel

**Premier'Acte**  
4, rue Saint Hilaire  
86000 Poitiers  
T + 33 (0)5 49 88 07 20  
[1acte@1acte.fr](mailto:1acte@1acte.fr)

## Sommaire

Sommaire	2
Préambule	4
Eléments de contextualisation	5
<b>L'historique</b>	<b>5</b>
<b>Conclusions synthétiques de la précédente évaluation</b>	<b>6</b>
<b>3. Les conventions pluri-annuelles d'objectifs et de financement</b>	<b>8</b>
<b>4. L'organisation mise en œuvre par l'ACA</b>	<b>12</b>
Pôle communication et ressources	14
<b>Les Ressources</b>	<b>14</b>
<b>L'expertise, l'assistance et le conseil</b>	<b>16</b>
<b>La communication</b>	<b>18</b>
Pôle arts de la scène	20
<b>Les Régionales</b>	<b>20</b>
<b>Les formations</b>	<b>24</b>
<b>L'espace Scène d'Alsace</b>	<b>24</b>
<b>Le soutien à la mobilité des artistes alsaciens</b>	<b>25</b>
<b>Le théâtre amateur</b>	<b>25</b>
Pôle cinéma et image animée	27
<b>Le soutien à la création audiovisuelle</b>	<b>28</b>
<b>Le bureau d'accueil des tournages</b>	<b>29</b>
<b>Animation de la filière image</b>	<b>31</b>
<b>Les formations</b>	<b>37</b>
Le pôle techniques de la scène	38
<b>La location de matériel technique</b>	<b>38</b>

<b>Les formations aux techniques de la scène</b>	<b>39</b>
<b>Activité éditoriale</b>	<b>41</b>
<b>Une enquête de satisfaction des publics du Pôle</b>	<b>41</b>
Le FRAC Alsace	42
<b>Un exemple de mutualisation abouti</b>	<b>42</b>
<b>Les données significatives sur la période</b>	<b>43</b>
<b>Une difficulté : le lien entre l'équipement et la ville de Sélestat</b>	<b>44</b>
Vitaculture	45
<b>Bilan des saisons sur la période</b>	<b>45</b>
Situation administrative et financière de l'ACA	47
<b>Sur le plan juridique</b>	<b>47</b>
<b>La situation sociale</b>	<b>48</b>
<b>La gestion administrative et comptabl</b>	<b>50</b>
<b>Les aspects fiscaux</b>	<b>51</b>
La situation financière	51
<b>L'exploitation de 2010 à 2013</b>	<b>51</b>
<b>L'évolution de la structure du bilan de l'Agence Culturelle d'Alsace</b>	
<b>Synthèse</b>	<b>62</b>
<b>Evaluation transversale de l'activité de l'ACA au regard de la convention</b>	<b>63</b>
Personnes rencontrées	68

# 1 /

## Préambule

En lien avec les politiques publiques de la culture (Région et département du Haut-Rhin et département du Bas-Rhin), l'Agence culturelle d'Alsace (ACA) déploie son action dans plusieurs domaines artistiques et culturels à savoir le spectacle vivant, le cinéma et l'audiovisuel ainsi que les arts visuels contemporains. Elle inscrit en particulier sa démarche dans l'accompagnement des acteurs culturels, artistiques et institutionnels pour l'élaboration et la mise en œuvre de leurs projets.

Ainsi que le prévoient ses statuts, l'Agence culturelle « a pour objet d'apporter aux collectivités publiques, créateurs, diffuseurs et associations, son soutien dans le domaine de l'information, du conseil, de l'accompagnement artistique, des moyens techniques ainsi que de la formation. Elle agit dans un cadre contractuel de partenariat culturel et élabore des conventions précisant les modalités d'intervention de l'Agence culturelle avec ses partenaires dans les secteurs relevant de ses compétences : spectacle vivant, cinéma et image animée, arts plastiques. Elle contribue à une meilleure qualification des acteurs culturels en assurant des missions de formation.

Lieu de concertation et de réflexion, l'Agence culturelle participe, d'une manière générale, au développement culturel de l'Alsace dans une perspective d'aménagement du territoire, d'élargissement des publics, de qualifications des pratiques culturelles professionnelles et amateur. Elle favorise la concertation entre les acteurs de la vie culturelle aussi bien à l'intérieur de la région qu'entre celle-ci et les autres régions françaises et étrangères. »

La traduction tangible de cette étroite complémentarité avec les collectivités locales se formalise par la signature d'une convention quadriennale quadripartite résultant d'une concertation conjointe sur les objectifs d'intervention de l'ACA, son programme d'actions, les impacts sociaux et territoriaux attendus et les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

Bénédicte Dumeige et Jean-Louis Patheiron ont d'ores et déjà mené en 2009 une mission d'évaluation concernant l'Agence Culturelle d'Alsace. Il est donc intéressant, dans la continuité de ce premier travail, d'observer les évolutions du projet et sa conformité au regard des attentes exprimées par les partenaires publics dans la dernière convention.

Le présent rapport consiste en l'évaluation de la convention de partenariat et de financement 2010 – 2013 entre l'ACA, le département du Bas-Rhin, le Département du Haut Rhin et la Région Alsace tout en intégrant le point de vue de l'Etat quant à la situation du FRAC.

Afin de pouvoir disposer d'une vision claire et objectivée de l'activité de l'ACA durant la période de la convention, nous avons pris l'option de construire le plan de notre analyse sur la constitution en pôle des activités de l'ACA. Nous revenons dans la synthèse de l'étude sur l'analyse transversale des grands thèmes de la convention.



# 2 /

## Eléments de contextualisation

### L'historique

Dans le cadre de l'évaluation précédente, nous avons procédé à la rédaction d'un historique développé de l'Agence permettant de comprendre les fondements de son action ainsi que les faits saillants qui ont marqué son développement.

L'Agence Culturelle d'Alsace est née à la faveur de la signature d'une charte culturelle régionale avec l'Etat en 1976. La Région Alsace a été retenue comme région expérimentale pour définir les modalités d'une décentralisation culturelle. Il s'agit alors de « mobiliser l'ensemble des agents de la vie culturelle locale dans la création de réseaux ramifiés à l'extrême » afin de démultiplier les actions de diffusion et de promotion de la vie culturelle spécifiquement régionale.

Cette démarche s'inscrit dans la mise en œuvre d'un véritable décloisonnement de l'action culturelle qui jusqu'alors fonctionnait de façon verticale par domaine culturel sans véritable prise en compte de la nécessité de la transversalité dont aujourd'hui l'ensemble des opérateurs culturels est convaincu.

Le choix de la Région reposait sur les caractéristiques propres à l'Alsace

- › Une forte identité culturelle (langue et coutume)
- › Une « étendue modeste » (deux départements)
- › Une grande diversité géographique et économique (grandes villes, gros bourgs, industrie lourde et activité rurale, plaines et montagnes ...)
- › Région réputée pour sa vitalité associative

Les premières actions de l'Agence s'orientèrent vers le développement du Parc de matériel, à structurer un fonds d'actions et à mettre en œuvre un service conseil. Au début des années 80, à la faveur de la seconde charte, elle intègre le centre audiovisuel régional et crée un département du théâtre amateur destiné à renouveler le répertoire et à faire évoluer les pratiques. Elle est en outre chargée de la mise en œuvre d'une politique éditoriale et d'une section photographique. C'est durant les années 80 que l'on installe au sein de l'Agence, le FRAC Alsace.

L'installation de l'Agence dans les locaux actuels à Sélestat, révèle de nombreux dysfonctionnements. Le chantier exacerbe une situation de crise qui pousse la Région à réaliser quatre audits distincts :

- › Ressources humaines
- › Parc de matériel
- › Centre audiovisuel
- › Vidéothèque régionale

Les études pointent de nombreuses carences tant sur le fond du projet et sa structuration que sur la mise en œuvre (management défaillant, manque de reporting sur les actions auprès des partenaires, inefficacité constatées de plusieurs types d'actions, ...) conduisant à la refondation en profondeur de l'Agence en confiant la direction de l'établissement à Francis Gélin.

Avec son arrivée, s'engage une nouvelle phase pour l'Agence avec la structuration d'un plan stratégique de développement.

La rénovation du projet et des méthodes de travail est profonde et l'activité se déploie en nourrissant un dialogue étroit avec les partenaires encadré par une convention quadripartite.

Une première évaluation est sollicitée par les partenaires à l'issue de la convention triennale 2007-2009. Nous en rappelons, ci-après, les principales informations.

## Conclusions synthétiques de la précédente évaluation<sup>1</sup>

Les conclusions de l'évaluation réalisée en 2009 étaient globalement très positives :

*« A bien des égards, il a pu être mesuré la qualité des projets développés, l'extrême rigueur dans leur conduite et la capacité de l'Agence à se positionner sur des enjeux fondamentaux du développement culturel, aux carrefours des pratiques artistiques qu'elles soient amateurs ou professionnelles. Les fortes réserves voire les points défaillants qui avaient été mis en évidence il y a plus de 10 ans sur la conduite du projet artistique et culturel de l'Agence, ne sont plus du tout d'actualité ».*

Bien qu'extrêmement favorable, l'évaluation suggérait des orientations complémentaires de projets afin d'être un lieu ressource et d'accompagnement sur des problématiques qui s'avérait alors (déjà pourrait-on ajouter) d'actualité.

Nous reprenons ici des citations de la conclusion du rapport qui restent d'une actualité brûlante :

*« Néanmoins, dans un contexte de profonde mutation territoriale –dont nous ne mesurons pas encore les contours définitifs aujourd'hui - de raréfaction des fonds publics, de menaces pesant sur le régime de l'indemnisation des artistes, d'évolution des territoires - nous avons observé un certain nombre de points de faiblesse du projet actuel de l'ACA sur lesquels nous suggérons d'engager une réflexion, avec les trois principaux partenaires publics.*

*Nous présentons de façon synthétique, dans le tableau ci-dessous, les principales forces observées et les points de faiblesse ou d'adaptation sur lesquels nous suggérons d'ouvrir une discussion avec la Région et les deux Départements en vue de l'établissement de la prochaine convention. Enfin, cette démarche d'évolution des interventions de l'ACA doit en parallèle s'accompagner d'une clarification des politiques culturelles de ses partenaires et aux premiers rangs desquels, de la Région.*

*Alors que de nombreuses Régions se sont dotées d'un document cadre d'intervention culturelle, la Région Alsace dispose d'un certain nombre de mécanismes qui se sont construits au fil du temps en fonction de l'histoire, des pratiques des différentes filières.*

---

<sup>1</sup> Il est à souligner que cette évaluation excluait le périmètre d'action du FRAC Alsace

*Il fait peut-être aujourd'hui défaut d'un document synthétique rassemblant les grands axes de la politique de la Région qui permettrait d'en préciser les objectifs transversaux, les attentes, les enjeux, la déclinaison des programmes, des types de soutien, dans un souci de clarification du projet politique de la Région en la matière... ».*

Principales forces	Points de faiblesse ou d'adaptation aux nouveaux contextes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une institution culturelle qui compte en région et mobilise des services en faveur du développement culturel.</li> <li>- Une valeur d'expertise artistique et culturelle reconnue dans milieu professionnel et amateur ainsi que par les collectivités locales</li> <li>- Des dispositifs qui ont fait leurs preuves et imité par d'autres Régions (Les Régionales, Espace Scène d'Alsace, Vitaculture, ...)</li> <li>- Des services mutualisés pour les différents secteurs efficaces et permettant des économies d'échelle indéniables.</li> <li>- Des dispositifs utiles au secteur culturel et appréciés des divers partenaires (collectivités, associations, professionnels et amateurs).</li> <li>- Un parc matériel aux équipements performants et un service rendu aux usagers efficient et reconnu.</li> <li>- Une association aux méthodes de gestion éprouvées et maîtrisées.</li> <li>- Une culture de l'auto-évaluation avec des tableaux de bord et indicateurs de suivi de l'activité exemplaires</li> <li>- Des outils de communication clairs et identifiables. Une collection éditoriale de référence nationale.</li> <li>- Une réactivité appréciable pour mettre en œuvre des projets régionaux.</li> <li>- Une réflexion sur les enjeux du développement culturel qui s'initie dans les divers secteurs d'activité de l'ACA.</li> <li>- Développement d'une programmation événementielle pour la saison estivale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un positionnement du secteur audiovisuel et cinéma qui interroge et mériterait d'être repensé à l'aune d'enjeux actualisés.</li> <li>- Un équipement « phare » à Sélestat induisant des coûts d'entretien et des volumes importants ainsi que des espaces perdus conséquents...</li> <li>- Un fonctionnement si bien « huilé » qu'il peut être perçu comme décalé par rapport au vécu du secteur culturel. L'urgence est peu intégrée dans les pratiques de l'équipe...</li> <li>- Une institution qui répond aux sollicitations par des « dispositifs », des commissions et des réunions d'évaluation... se superposant parfois à d'autres commissions ou réunions en région.</li> <li>- Des marges de progression sont à proposer : pour valoriser l'expertise ainsi accumulée à l'ACA et en faire un outil au service des territoires d'Alsace.</li> <li>- Un développement des ressources propres (mécénat, expertises, prestations, éditions) possible et à explorer.</li> <li>- Une distinction pas toujours évidentes entre les actions à destination des cibles professionnelles et les cibles amateurs notamment dans les actions de formation, le bureau d'accueil des tournages ... (sans préjuger de l'intérêt et de l'importance à travailler avec une cible plus qu'une autre)</li> <li>- Un lien avec le service culture de la Région à renforcer dans ses complémentarités et les échanges d'informations.</li> <li>- Une action sur le développement des échanges transfrontaliers à amplifier sur les pratiques professionnelles</li> </ul>

A l'issue de cette évaluation, l'Agence culturelle d'Alsace a formalisé un nouveau projet artistique et culturel ayant fait l'objet d'une validation, encadrée par une nouvelle convention pluriannuelle (2010-2014) des trois partenaires publics (Conseil Régional d'Alsace, Conseil Général du Bas-Rhin, Conseil Général du Haut-Rhin). Il est à noter qu'une convention spécifique et de financement pour le compte du Frac est signée avec le Conseil Régional et l'Etat.

## Les conventions pluri-annuelles d'objectifs et de financement

L'Agence Culturelle d'Alsace est, aujourd'hui, liée à ses partenaires publics au moyen de deux conventions distinctes :

- › l'une, qui fait plus précisément l'objet de notre évaluation, constitue une convention de partenariat et de financement (2010-2013) qui lie l'ACA à la Région Alsace, le Département du Bas-Rhin et le Département du Haut-Rhin ;
- › l'autre « convention pluriannuelle d'objectifs et de financements » (2011-2014) concerne le Fonds Régional d'Art Contemporain Alsace et lie l'ACA à l'Etat – Direction Régionale des Affaires Culturelles d'Alsace et à la Région Alsace.

### La convention de partenariat et de financement 2010-2013

Cette convention fixe donc le cadre du partenariat et des objectifs conjoints entre la Région, les Départements du Haut-Rhin et du Bas-Rhin pour la période 2010-2013<sup>2</sup>.

On observe qu'elle a pour objet d'approuver :

- › le projet artistique et culturel de l'ACA sur cette période ;
- › de définir les modalités et participations financières des trois collectivités territoriales et d'inscrire des modalités de suivi et d'évaluation de la convention.

Deux articles (3 & 4) de la convention viennent rappeler les missions et le projet artistique et culturel porté par l'ACA .

Nous reprenons ici les termes du projet artistique et culturel tel qu'il a été défini pour la période :

« Dans les champs de compétences artistiques qui sont les siens, l'Agence Culturelle d'Alsace met en œuvre un projet artistique et culturel se donnant pour perspectives :

#### › La production, la diffusion et la mobilité artistiques

- Valoriser la création artistique régionale ;
- Favoriser la diffusion artistique et susciter des dynamiques de partenariats et mise en réseaux à l'échelle régionale, interrégionale, nationale, transfrontalière et internationale ;
- Contribuer à la réduction des inégalités d'accès à la culture dans ses dimensions sociales,

---

<sup>2</sup> Un avenant a été signé, en 2014, pour prolonger la convention d'un an. Si le rapport d'évaluation portait bien sur la durée de la convention, le cabinet d'étude a étendu le champ de son analyse à l'année 2014 pour certaines analyses (particulièrement pour effectuer un premier regard sur la toute nouvelle mission image animée).

territoriales et culturelles ;

- Encourager, soutenir et former les acteurs dans un objectif de professionnalisation et d'insertion sociale :
  - Accompagner des parcours professionnels ;
  - Qualifier des pratiques culturelles amateurs et associatives.

### Et pour axes de développement

1. Renforcer la mission Ressources (informer, conseiller, expertiser) :
  - Développer la fonction ressources :
    - Contribuer aux orientations stratégiques des collectivités locales et territoriales,
    - Accompagner le développement de l'intercommunalité culturelle,
    - Aider les acteurs à mieux se positionner en terme d'environnement et de responsabilités.
  - Procéder à des adaptations méthodologiques et structurelles.
2. Stimuler la coopération transfrontalière (études, travail sur les filières). »

A travers ces lignes on peut constater le positionnement affirmé de l'ACA et de son projet artistique et culturel :

› tout d'abord avec la volonté de décloisonnement inscrite par cette rédaction entre les divers pôles de compétence de l'ACA : Arts de la scène, Audiovisuel, Cinéma et Arts visuels.

› Et par ailleurs, on observe une facette de l'action qui prend son ampleur : l'accompagnement des divers acteurs de la culture ; aussi bien les opérateurs que les collectivités territoriales, avec notamment l'accompagnement de l'intercommunalité culturelle.

On le voit, la nouvelle rédaction du projet artistique et culturel de l'ACA a donc pris en compte nos préconisations pour un positionnement plus résolu sur l'accompagnement des collectivités dans leurs politiques culturelles et une dimension ressources, observations qui vise à renforcer son expertise et son rôle pour le secteur culturel en Alsace.

Les **financements** prévus par les trois collectivités territoriales pour le projet artistique et culturel se déclinaient comme suit :

Les moyens affectés par la convention	Région Alsace				CG 67	CG 68
	2010	2011	2012	2013	2010 à 2013	2010 à 2013
<b>En €</b>						
Administration générale	196 241	200 168	204 171	208 254	63 881	62 746
Spectacle vivant	608 417	620 585	632 996	645 656	37 704	31 928
Les Régionales	549 780	560 776	571 991	583 431		
Espace Scène d'Alsace	44 880	45 778	46 693	47 627	9 019	8 218
Fonctionnement et actions	13 757	14 031	14 312	14 598		
Information Ressources	251 598	256 630	261 763	266 998	46 065	47 880
Services techniques	91 842	93 679	95 553	97 464	81 723	72 132
Vitaculture	211 414	215 642	219 955	224 354		
Audiovisuel et Cinéma	243 171	239 873	244 670	249 563	29 381	29 581
Bureau d'accueil des tournages	104 336	106 423	108 551	110 722		
Fonct. aides et formations	55 763	50 223	52 734	55 295		
Valorisation des cours métrages	3 060	3 121	3 184	3 248		
Stages d'analyse filmique	1 530	1 561	1 592	1 624		
Formation personnel TV locales	3 162	3 225	3 289	3 354		
Aides 1ères œuvres	30 600	30 600	30 600	30 600		
Aide à l'écriture et au dvt	44 720	44 720	44 720	44 720		
<b>En investissement</b>	<b>243 925</b>	<b>243 925</b>	<b>243 925</b>	<b>243 925</b>		
Dépenses d'équipements	228 680	228 680	228 680	228 680		
Maintenance du bâtiment	15 245	15 245	15 245	15 245		
<b>FRAC Alsace (actions territoriales)</b>					<b>12 227</b>	<b>7 515</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 846 608 €</b>	<b>1 870 502 €</b>	<b>1 903 033 €</b>	<b>1 936 214 €</b>	<b>280 000 €</b>	<b>260 000 €</b>

Cependant, il est à constater qu'à partir de 2011 le Conseil Régional d'Alsace a statué par voie d'avenant pour attribuer des montants différents de ceux prévus par la convention (et selon une autre clé de répartition). Le détail des aides de la région s'est effectué de la manière suivante :

	2011	2012	2013
<b>Fonctionnement et activités</b>	<b>1 602 683 €</b>	<b>1 634 683 €</b>	<b>1 695 000 €</b>
Activités générales	689 227 €	638 147 €	663 550 €
Stage analyse filmique	1 530 €	1 530 €	1 530 €
DCS Formation TV	3 162 €	3 162 €	3 162 €
Programme courts métrages	3 060 €	3 060 €	3 060 €
Aide 1ère œuvre écriture et dvt		77 086 €	
Bureau de tournage	104 336 €	104 336 €	104 336 €
<b>Accompagnement tutorat image</b>			<b>12 000 €</b>
<b>Mission Développement image</b>			<b>100 000 €</b>
Les Régionales	549 780 €	549 780 €	549 780 €
Espace Scène d'Alsace	40 174 €	46 168 €	46 168 €
Vitaculture fonctionnt communication	131 414 €	211 414 €	211 414 €
Vitaculture fds de compensation	80 000 €		
<b>Investissement</b>	<b>243 925 €</b>	<b>220 000 €</b>	<b>236 000 €</b>
Dépenses d'équipement	228 680 €	205 000 €	221 000 €
Maintenance du bâtiment	15 245 €	15 000 €	15 000 €
<b>TOTAL REGION ALSACE</b>	<b>1 846 608 €</b>	<b>1 854 683 €</b>	<b>1 931 000 €</b>

Nous relevons en particulier pour 2013 deux montants concernant une extension de la mission de l'ACA à la filière image qui ne font pas l'objet cependant d'une convention d'objectifs.

Le Conseil Général du Haut-Rhin a respecté les financements prévus par la convention sur la période. Pour sa part le Conseil Général du Bas-Rhin a statué pour attribuer en 2013 une subvention de fonctionnement révisée à la baisse pour un montant de 268 000 €. Cette diminution constitue la conséquence d'une décision de l'assemblée plénière du département visant à diminuer de 4% l'ensemble des aides aux structures culturelles.

### Quelques commentaires

Il apparaît particulièrement délicat de commenter les modifications apportées, car si elles sont légitimement votées par les collectivités territoriales, on est surpris du peu de formalisme dont se sont acquittées ces collectivités au regard des conventions signées : en effet, la répartition initiale était particulièrement (excessivement ?) détaillée et on constate que l'un ou l'autre des partenaires s'en affranchissent sans en avertir formellement les autres. On peut aussi ajouter que faute de réunions régulières du Comité de suivi pourtant prévu dans la convention, les modalités du lien entre l'ACA et ses partenaires publics ont été sur la période plutôt distendues au plan formel, ce qui n'a pas empêché – on

le verra – des relations régulières et souvent constructives.

L'avantage d'une convention pluriannuelle et pluripartite de fonctionnement devient donc très relatif pour une entreprise subventionnée comme l'ACA et on peut percevoir l'intérêt de disposer d'outils de gestion performants pour anticiper et suivre des variations à la baisse qui apparaissent ici comme relativement importantes (un différentiel global de près de 100 000 € en 2013 en comparant le réalisé avec les montants initialement prévus)...

## La convention pluri-annuelle d'objectifs et de financement du FRAC Alsace

Une autre convention lie l'ACA à la Région Alsace et à l'Etat, Direction Régionale des Affaires Culturelles d'Alsace concernant le Fonds Régional d'Art Contemporain Alsace.

Notons tout d'abord qu'elle couvre une période distincte de celle de la convention précédente (2011/2014).

L'objet de cette convention est d'assurer un financement « sans contrepartie directe » lié à la promotion de l'art contemporain, dans le cadre du projet artistique et culturel proposé par le directeur du FRAC Alsace.

Les moyens prévus dans le cadre de cette convention sont les suivants :

	2010	2011	2012	2013
Etat Drac Alsace	388 885 €	388 885 €	388 885 €	388 885 €
Région Alsace	368 334 €	368 334 €	368 334 €	368 334 €
Dont fonctionnement	333 334 €	333 334 €	333 334 €	333 334 €
Acquisitions d'œuvres	35 000 €	35 000 €	35 000 €	35 000 €

On peut observer que les financements sont ici stables sur l'ensemble de la période et que la part de l'Etat constitue 51% des ressources publiques affectées au Frac Alsace.

## L'organisation mise en œuvre par l'ACA

Afin de mener à bien ses missions, l'Agence Culturelle d'Alsace comptait en 2013 trente quatre salariés équivalent temps plein.

Au cours de la période quadriennale, l'organigramme de l'agence a évolué en particulier pour distinguer des pôles opérationnels des pôles supports (gestion et administration ; communication ressource).

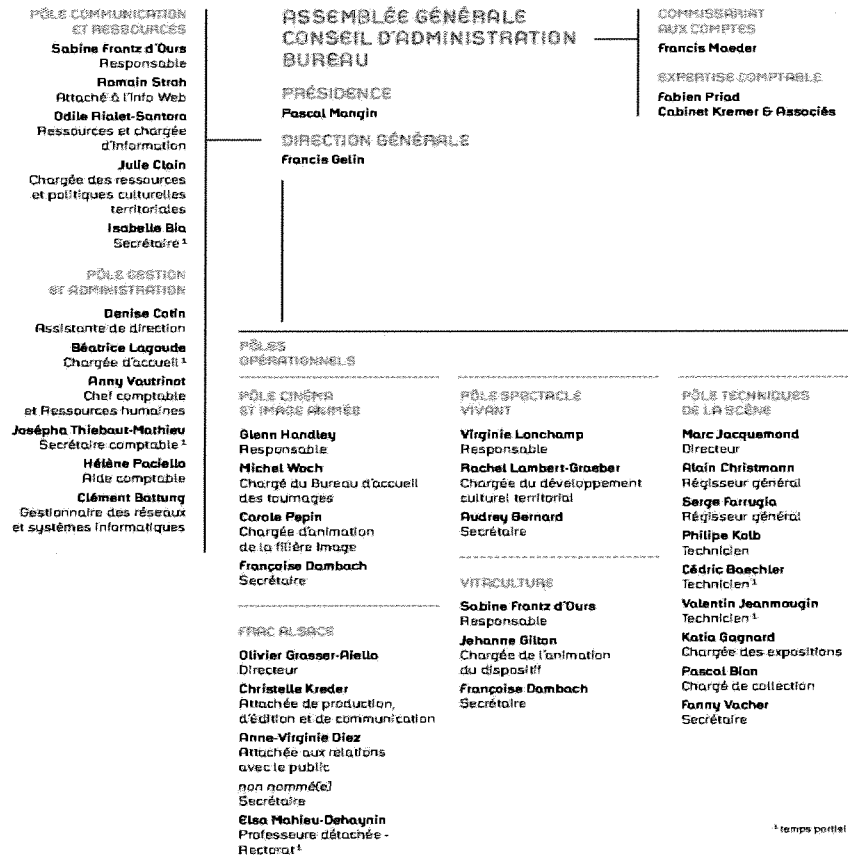
Notons en particulier que la régie technique du FRAC est intégrée au Pôle techniques de la Scène, le pôle Audiovisuel et Cinéma se dénomme désormais Pôle Cinéma et Image Animée.

L'intention de développer les mutualisations de compétences et de moyens est donc explicitement posée par cette organisation. La transversalité des disciplines reste pour sa part plus complexe à traduire dans un organigramme, et il convient de remarquer, en effet, que les champs disciplinaires doivent être maîtrisés pour aboutir à une telle orientation. Les rapports d'activité, pour leur part, rétablissent cette priorité en ayant une approche totalement transversale des divers pôles.



**organigramme**

(au 26 mai 2014)



# 3 /

## Pôle communication et ressources

Ce pôle d'importance s'est constitué à la faveur de la mise en œuvre de la nouvelle convention pluriannuelle (2010-2014).

La communication était auparavant abritée dans le pôle de l'administration générale. La fonction « ressources » a donc été ajoutée au domaine de la communication pour former un nouveau pôle, autonome et transversal, sur l'ensemble des domaines d'activités de l'Agence.

Cette amplification de la dimension de centre de ressources pour les acteurs et les partenaires de l'Agence est le fruit des observations et analyses réalisées lors de la précédente évaluation et formalisés dans le cadre de la nouvelle convention. Il est à souligner à cet égard, qu'un certain nombre d'actions étaient déjà conduites en la matière sur lesquelles nous reviendrons dans ce chapitre.

Nous avons, en effet, fait le constat que : « des marges de progression étaient à proposer : pour valoriser l'expertise ainsi accumulée à l'ACA et en faire un outil au service des territoires d'Alsace ».

Nous faisons alors le constat que les partenaires publics de l'ACA étaient en attente de l'apport d'une dimension d'assistance, conseil et d'observation pour servir à la définition des axes stratégiques de leur propre action.

Par ailleurs, il était alors patent que l'intercommunalité culturelle était un fait peu développé sur le territoire régional comparativement aux autres territoires français. L'apport d'expérience, d'information auprès des décideurs locaux et de leurs techniciens semblait, dans le même temps, une nécessité à mettre en œuvre.

Ce pôle constitue donc l'incarnation de ces réflexions en proposant une organisation originale. Il n'est pas fréquent d'observer l'association de ces deux fonctions dans les organisations similaires : la communication étant « cantonnée » le plus souvent à communiquer sur les actions des autres départements et les fonctions d'observations étant isolée comme un département en soi.

L'option choisie ici a le mérite de situer la finalité de l'observation et de la ressource dans un contexte de diffusion et de communication de l'information. Certains observatoires ont en effet une tendance à fonctionner en vase clos, et à produire de l'observation pour de l'observation. Ces missions, qui génèrent des coûts substantiels dans ce type d'organisations, méritent d'être circonscrits et doivent poser en amont la question du partage et de la diffusion des travaux.

Aussi, l'organisation mise en œuvre à l'ACA, nous semble-t-elle pertinente et apporter la satisfaction des partenaires publics : des études ciblées répondant à des questionnements et des enjeux importants au plan régional, des documents de synthèses clairs et précis, des études de satisfaction des dispositifs permettant de nourrir les réflexions quant aux axes d'amélioration/développement à prévoir.

### Les Ressources

Dans le cadre des activités de l'Agence, la dimension « Ressources » a pris un essor important se matérialisant par plusieurs typologies d'outils visant à « enrichir la connaissance, analyser l'environnement culturel et artistique et faire évoluer les stratégies ».

## Les e-books de la culture

Ces outils techniques professionnels sont d'une qualité remarquable et sont utilisés bien au delà des frontières régionales. Ce sont des outils de rayonnement des activités de l'agence à l'échelle nationale. La collection s'est enrichie au cours des années en même temps qu'elle a migré du support papier à la version numérique accessible en ligne.

Elle comporte désormais 9 ouvrages portant sur l'ensemble des activités de l'agence (sécurité, lumière, sonorisation, machinerie, exposition, lieux scéniques en Alsace, organisation de spectacle, tournage en Alsace et projets culturels de territoire).

A lire les thèmes abordés, on observe que le rayonnement et la transversalité des compétences présentes à l'ACA ont permis d'évoluer et de diversifier les sujets : de domaines techniques très ciblés au départ, la collection s'oriente aussi désormais sur des thèmes plus larges et liés aux ressources artistiques et culturelles présentes en Alsace mais aussi sur des sujets plus généraux liés aux politiques publiques de la culture.

Le dernier e-book publié se rattache au nouvel axe de développement de l'agence en apportant des outils de méthodologie d'accompagnement des territoires.

Afin de permettre leur impression, l'ACA s'est lancée dans un nouveau maquetage permettant une édition au format PDF de cet outil en ligne. Nul ne doute que cette amélioration contribue à renforcer l'image et la qualité de cette collection de référence nationale.

## Les travaux d'observation

Dans un contexte où les politiques culturelles sont en pleine mutation (changements d'échelles territoriales de la culture, évolution des pratiques, fragilisation de l'économie du spectacle vivant, intégration de la culture dans le développement territorial, ...), les études permettent aux acteurs du secteur, aux décideurs et à leur techniciens d'enrichir les connaissances, de nourrir leur réflexion et de disposer d'outils pour appuyer leurs stratégies.

Ces travaux sont tout autant des outils pour l'Agence elle-même pour adapter son offre de formation à des besoins, pour définir la ligne éditoriale de ces publications, ou pour développer toute autre action répondant à des enjeux mis au jour par ces travaux d'observation.

- › Les personnels administratifs des compagnies (avril 2014)
- › Impact économique des tournages de fiction en Alsace (mars 2012)
- › Etre comédien aujourd'hui (juillet 2012)
- › Coopération culturelle transfrontalière : peut-on penser une politique culturelle à l'échelle du Rhin supérieur ? (janvier 2011)
- › Intercommunalité culturelle en Alsace (décembre 2010)
- › La création et la diffusion de la danse en Alsace (décembre 2010)

## Les traces

Les mots s'envolent mais les écrits restent.

Telle pourrait être la définition de cette section de l'espace ressources. Il s'agit de la synthèse de journées de formation, de conférences ou de colloques qui trouvent une matérialisation écrite.

Il peut s'agir de monographies de cinéastes, de fiches memos des ateliers des Régionales, de transcriptions de débats ou de colloque.

## Les activités de l'agence à la loupe

Dans la précédente évaluation, nous avons souligné la démarche d'autoévaluation mise en œuvre en interne pour expertiser les différentes actions, la culture du reporting en interne dont bien des données étaient communiquées en externe, qualité des bilans d'activités annuels, ...

Nous avons probablement passé un cran supérieur durant la période écoulée de la convention.

C'est ainsi que pour nos travaux d'évaluation, nous disposons, outre les rapports d'activités annuels :

- › d'un bilan d'activité sur quatre années faisant l'objet d'une publication synthétique très précieuse
- › d'enquêtes de satisfaction des usagers de l'ACA :
  - Enquête de satisfaction de la carte Vita Culture (mars 2013)
  - Enquête de satisfaction sur la location du matériel scénique, des formations techniques et des conseils en aménagement novembre 2013)
  - Les formations de l'Agence culturelle : qu'en pensent les bénéficiaires (mars 2014)

Ainsi, l'Agence conduit son activité en toute clarté diffusant, de manière large, les comptes-rendus d'activité, les retours de satisfactions des usagers et les points correctifs à apporter. L'activité est donc exposée de manière limpide sans écran aucun à la compréhension des données.

## L'expertise, l'assistance et le conseil

Comme mentionné dans l'évaluation précédente, l'expertise en matière artistique et de développement culturelle de l'ACA est indéniable. Néanmoins, durant la période de la convention précédente, elle s'exerçait essentiellement dans la mise en œuvre des projets directement portés par l'ACA et de façon quasi-inexistante en direction des partenaires publics (hormis la fonction de conseil pour l'équipement des établissements culturels).

On voit que cette dimension a pris son essor et a fait l'objet de la création d'un poste de chargée de ressources et politiques culturelles territoriales permettant de mettre en œuvre plusieurs nouvelles actions :

### L'accompagnement de projets culturels de territoires :

Fondée sur une méthode participative d'accompagnement, cette action vise à assister les élus et leurs techniciens dans la mise en œuvre de la définition de la stratégie culturelle de territoire assortie d'un plan d'actions. Il s'agit de projets qui se déroulent sur la durée (2/3 ans). L'ACA accompagne les porteurs de projets en phase de diagnostic, de partage des résultats avec les acteurs culturels et associatifs, ainsi que pour l'élaboration du projet culturel. L'Agence a ensuite vocation à se retirer pour engager ce travail sur d'autres territoires. Il s'agit donc ainsi d'un transfert de compétence et d'apport méthodologique de fond. Il est à noter que ces démarches, relativement lourdes dans leur mise en œuvre, s'exercent au profit de groupements de communes.

- › Une première expérience avec la Communauté de communes de l'Alsace Bossue et le Pays de Sarre-Union initiée en 2011 a visé à l'élaboration d'un projet culturel commun. Il est effectif depuis le début de l'année 2014, pour ces deux EPCI
- › A la demande du Conseil général du Haut-Rhin, l'ACA a engagé deux accompagnements de Communautés de communes dans leur réflexion sur les politiques culturelles (Illfurth et Cernay) dans la

précédente convention. Ces missions ont été poursuivies dans la convention 2010-2013 en mettant à profit la capitalisation des actions engagées et en approfondissant l'accompagnement particulièrement dans cette période de reconfiguration territoriale et la fusion des la communauté de communes de Cernay avec celle de Thann).

Le cabinet d'étude a pris connaissance des outils utilisés et les méthodes mises en œuvre dans l'accompagnement des projets (grilles de travail, éléments de planification, compte-rendu de réunions, schémas de développement culturels mis en œuvre. L'ensemble du déroulement méthodologique de soutien est conforme aux démarches en usage dans la profession. L'esprit de la démarche mise en œuvre dans ces process d'accompagnement se retrouve formalisé dans l'e-book des projets culturels de territoire.

### **Le conseil aux collectivités publiques**

Le conseil s'exerce de manière plus ponctuelle, sur des objets plus spécifiques et s'orientent dans diverses directions :

- Participation à des comités d'experts, plateformes de projets, commissions consultatives, sollicitation d'expertise pas les trois collectivités partenaires, ...
- Soutien ponctuel pour de la définition de projet : résidences d'artistes, conseil en matière d'arts visuels contemporains, avis techniques et expertise pour l'aménagement de lieux scéniques. Pour cette dernière action, il est dommage néanmoins que la question de l'opportunité de la construction ou de l'aménagement d'un nouveau lieu de spectacle ne fasse pas l'objet d'une réflexion et d'une note stratégique portée à la connaissance des collectivités qui seront sollicitées pour une subvention à l'investissement (cette analyse est pourtant prévue par les dispositifs régionaux).

### **La coordination et la conduite de groupes de réflexions sur les politiques culturelles**

L'ACA a initié l'organisation de groupes de travail pour partager les problématiques, échanger sur les enjeux, développer les réseaux de professionnels ou élus susceptibles de partager des projets, ....

- Animation d'un groupe de travail d'une quinzaine de Directeur des Affaires Culturelles de villes de plus de 5 000 habitants. Un déplacement est organisé à l'automne en Région parisienne pour le Congrès des DAC
- Réunion organisée dans la perspective élections municipales pour évoquer le rôle et les missions d'un élu à la culture.

### **Les formations et débats**

- **Les conférences/débats** conduits depuis 2007, en partenariat avec la Région Alsace et l'observatoire des politiques culturelles offrent l'opportunité de pouvoir échanger sur des sujets de politique culturelle. Ces temps forts, aux thématiques variées recueillent un intérêt des acteurs comme le présente ci-après les réalisations :

2010 :

- Inventer et construire les territoires de demain (192 participants)
- L'art et la culture dans la ville, de l'espace public au projet urbain (256 participants)

2011 :

- Multidisciplinarité, interdisciplinarité, comment comprendre les tendances ? (183 participants)

2012 :

- Culture et développement durable (149 participants)

2013 :

- La médiation artistique dans les projets culturels de territoire

➤ **Les formations**, quant à elles, intègrent de nombreux questionnements de l'ordre des politiques locales de développement culturel ou des questions culturelles d'actualité comme l'élu et l'action culturelle en 2012. L'offre de formation a été particulièrement importante en 2013 avec une offre de stages conséquente :

- l'élaboration, le développement des projets culturels intercommunaux,
- l'élaboration d'un projet culturel : les enjeux d'une responsabilité conjointe
- médiation culturelle et démarches participatives
- la médiation culturelle dans les projets de territoires.

	2010	2011	2012	2013
Nb conférences/ Séminaires	3	2	1	3
Nb participants	472	281	149	340

Ainsi, on constate la mise en œuvre d'une stratégie transversale forte au sein de l'agence visant à la mise à disposition de ressources très conséquentes pour les acteurs ayant en charge ou s'intéressant aux politiques culturelles de territoire.

Cette nouvelle mission appelée des vœux des partenaires publics nous semble parfaitement remplie tout en maîtrisant un cadre et une gestion rigoureuse des projets. L'ensemble des entretiens réalisés nous apporte des regards positifs convergents sur ces sujets.

## La communication

Cette fonction a un rôle de pivot dans le fonctionnement de l'Agence. Il est à l'interface entre la production et l'offre de l'Agence et le public extérieur. Ses missions sont rappelées dans le document de synthèse des 4 années d'activité (2010-2014). Il :

Centralise l'ensemble des informations portant sur les activités des différents pôles

- Aide à la compréhension des informations vis-à-vis des publics
- Harmonise la diffusion de l'information

- › Construit l'image durable de l'Agence culturelle
- › Veille à la cohérence de la communication pour s'inscrire dans une stratégie et pas seulement dans la production d'outils.

Cette profession de foi exprimée par l'ACA nous semble parfaitement remplie au vu des outils que nous avons consultés.

Ce qui est frappant pour l'évaluateur c'est la qualité des productions réalisées avec :

- › Une ligne graphique immédiatement identifiable, parfaitement déclinée sur l'ensemble des supports. Il est à noter que le Frac dispose d'une ligne distincte de communication ayant fait l'objet d'une déclinaison de la charte mère : une chargée de communication au sein du Frac lui est totalement dédiée. Les décisions se prennent en concertation avec la responsable du pôle communication et ressources.
- › Une activité de publication intense avec 1 128 publications prints et électronique de 2010 à 2013
- › Une mutation progressive vers les outils numériques (disparition des e-books papier, consultation de l'ensemble des dossiers sur le net et création spécifique de sites internet thématiques (13 sites administrés comprenant le site Vitaculture, l'ensemble des e-books, et le site du matériel scénique).
- › Sur 4 années, ce sont au total 1 701 803 visites qui ont été réalisées sur l'ensemble du portail et ses sites agrégés pour 4 713 417 pages vues
- › Une attention apportée à la démarche qualité de la communication : rigueurs dans l'organisation des thématiques, qualité des rédactionnels, soin dans les mises en pages : l'ensemble procure une dimension de qualité à toutes les productions de l'Agence.
- › Un usage intensif des réseaux sociaux avec :
  - 1 406 fans pour la page Vitaculture
  - 1 049 fans pour la page Frac
  - 2 275 fans pour les Régionales
  - 1 724 fans pour Tournages en Alsace et l'usage des outils participatifs et collaboratifs
  - 72 vidéos sur You tube pour 31 894 vues

Il est à souligner que dans les différents outils mis en œuvre et pour faire lien avec les actions conduites dans la dimension ressources auprès des élus et des collectivités, l'ACA édite un journal à destination des élus du territoire régional (fréquence : 2 numéros par an).

**En conclusion, l'ACA a investi un nouveau secteur concernant l'expertise et l'accompagnement des politiques publiques de la culture. A ce titre, elle a renforcé son ancrage auprès des élus et des techniciens de la culture au delà de ses publics traditionnels qui étaient constitués par les artistes et les compagnies ou encore les scènes. La loi sur la réforme territoriale en examen au Parlement, va avoir pour conséquence de bouleverser les échelles territoriales de mise œuvre des politiques publiques auxquelles n'échapperont évidemment pas la culture. Cette nouvelle dimension de l'expertise et de l'accompagnement des acteurs publics territoriaux est d'autant plus précieuse et doit se renforcer et se consolider.**

Si nous avons pu nous interroger au cours de l'étude sur le positionnement dans l'organigramme de la fonction ressources et développement territorial (il aurait pu faire l'objet d'un pôle en soi rattaché à la direction), nous arrivons, au terme de notre analyse, à conclure à la pertinence de l'organisation proposée par l'ACA. Elle a le mérite d'éviter de détacher la notion d'observation de sa finalité qui est la restitution et le partage des informations. Autrement dit, on évite ainsi de créer de la ressource qui en définitive n'est pas communiquée, en restant un trésor de guerre discret. D'autant que l'Agence depuis de nombreuses années démontre son savoir-faire en matière de communication. A des rythmes réguliers, les publications de fond paraissent permettant de couvrir dorénavant un champ important de connaissance (une mention spéciale pour les e-books que nous citons très fréquemment comme source dans nos missions ou formations).

# 4 /

## Pôle spectacle vivant

Ce pôle constitue le cœur historique d'activité de l'ACA. L'anniversaire des 25 ans de l'ACA célébré durant la saison 2013/2014 l'a très opportunément rappelé.

### Les Régionales

Le développement de cette action volontariste de diffusion de spectacles professionnels s'est construite dès la fin des années 80 en mettant en œuvre une politique incitative de soutien à la création de lieux de diffusion artistique par les collectivités territoriales et d'autre part, en développant un programme de soutien aux compagnies professionnelles d'Alsace en leur offrant une d'interface concrète et active permettant de mettre en relation leur production avec les diffuseurs régionaux.

A l'origine le dispositif avait pour objectif de :

- › Contribuer à irriguer en profondeur le territoire alsacien en permettant la diffusion de spectacles de qualité dans des communes ne disposant pas toujours des ressources techniques, financières et humaines nécessaires
- › Améliorer les conditions de travail et de création des compagnies régionales en leur permettant de développer de plus grandes ambitions artistiques
- › Dynamiser le circuit théâtral alsacien par la diffusion de spectacles professionnels

Initialement implanté à l'atelier du Rhin, il a été transféré à l'ACA en 1997. Il a inspiré d'autres régions de France dans la création de dispositifs similaires.

Alors, qu'au plan national, les rapports se succèdent sur l'emploi artistique dans le secteur du spectacle vivant, pour tenter de trouver une issue à la crise qui traverse le secteur de l'intermittence depuis plusieurs années, ces rapports abordent tous la difficulté pour les créations de circuler afin de mûrir les interprétations des œuvres mais également d'amortir les coûts de productions sur des tournées plus longues. Les constats se font de toute part : le nombre de diffusions diminue.

Aussi, toute stratégie du type des Régionales peut être perçue comme un dispositif vertueux répondant à des enjeux de la profession.

A l'occasion des 25 ans des Régionales, les bilans sont cumulés de l'activité sont flatteurs :

- Près de 565 000 spectateurs
- 370 spectacles
- Plus de 3 800 représentations de spectacles
- 240 compagnies ont bénéficié du dispositif (compagnies régionales, françaises mais également belges et québécoises)



	2010	2011	2012	2013
Nb de spectacles	24	22	23	23
Nb de partenaires	33	35	33	32
Nb de spectateurs	31 042	31 556	25 294	22 631
Nb de compagnies en Région	14 (58,33 %)	13 (59 %)	11 (48%)	13 (56%)
Nb de compagnies hors Région	7	5	5	7
Nb de compagnies internationales	3	4	6	2

L'étude confiée à René Lafite à l'occasion des 20 ans de l'ACA mettait en évidence la prépondérance des compagnies régionales dans les programmations (64%).

La tendance a légèrement diminué et elle s'établit en moyenne sur les 4 dernières années autour de 52 %.

Ce constat n'est pas en soi porteur d'une évaluation négative et nous réitérons les observations formulées lors de la dernière évaluation à ce sujet :

- La production régionale peut subir des fluctuations tant par la qualité des pièces, que par leur nombre ou enfin dans leur capacité à être reçue dans un premier temps par le comité de sélection et ensuite par les programmeurs des différents lieux
- Dans une région relativement petite avec une offre artistique bien identifiée et connue, il est naturel que les programmeurs aient envie de présenter de nouvelles propositions repérées dans d'autres scènes publiques nationales (festivals, théâtres) et susceptibles de rencontrer le public régional
- Des axes de développement avec l'insertion dans des programmes de coopérations divers invitent à penser la programmation d'une autre manière en intégrant notamment des compagnies québécoises chaque année dans la programmation conformément aux accords de coopération établis entre la Région et la Province canadienne.

Il est à noter que l'on observe, sur la période, une baisse significative du nombre de spectateurs. Ces chiffres sont à prendre avec précautions et nous tentons d'en livrer ici quelques explications : l'examen des programmations révèle la diffusion de spectacles en formes plus réduites et qui, par voie de conséquence, s'adressent à des jauges plus limitées. Ceci rejoint une tendance générale nationale où l'on observe que les compagnies et ensembles musicaux proposent des formes plus réduites pour faciliter l'accueil et réduire les coûts de diffusion sur un marché du spectacle vivant qui vit des fortes tensions budgétaires. Par ailleurs, les effets de la crise se sont faits ressentir et nombre de salles alsaciennes ont vu le nombre de leurs abonnements diminuer. Aussi, convient-il de relativiser ce chiffre à la baisse.

### Les disciplines artistiques programmées

Le réseau des Régionales est dédié aux compagnies professionnelles pratiquant l'art du théâtre, des marionnettes, des objets manipulés, de la danse, du cirque, de la chanson et des musiques du monde.

Un appel à projet est lancé chaque année entre le 15 septembre et le 15 novembre. La création doit être vue par a minima un programmeur. Un comité de sélection identifie les projets qui seront retenus.

	Théâtre				Cirque				Musique				Jeune public				Danse			
	10	11	12	13	10	11	12	13	10	11	12	13	10	11	12	13	10	11	12	13
Nb de spectacles	14	8	15	9	0	1	1	3	2	3	1	3	7	7	6	8	1	3	0	0
NB de représent°	73	NC	99	41	0	NC	6	11	10	NC	2	14	74	NC	54	84	3	NC	0	0
NB de spectateurs	16673	NC	16731	6606	0	NC	1882	1992	1315	NC	176	2018	12557	NC	6505	11925	497	NC	0	0
Moyenne de fréquentat°	228	NC	169	161	0	NC	314	181	131	NC	88	151	170	NC	120	142	166	NC	0	0

La programmation, s'établit chaque année autour de 20/25 spectacles et bénéficie d'une fréquentation s'établissant entre 30 et 40 000 spectateurs dont environ un tiers est représenté par le jeune public.

Les programmations tentent chaque année de proposer une offre comprenant différentes disciplines artistiques. Nous relevons une exception pour la saison 2013/2014 :

	Théâtre (y compris pièces jeune public)	Musique	Danse
Nb de spectacles	15	2	1

18 spectacles ont été proposés à la diffusion sur la saison qui vient de s'achever. La quantification des disciplines programmées met en évidence la prédominance du théâtre dans la programmation (la plaquette ne spécifie plus véritablement de spectacles jeune public).

Nous apprécions particulièrement l'effort réalisé sur les plaquettes quand à la précision de l'âge auquel les enfants peuvent accéder à la proposition artistique (plusieurs spectacles sont ainsi signalés comme accessibles dès le plus jeune âge : 3, 5 et 7 ans).

Durant cette saison, on s'aperçoit que l'on a un resserrement de l'offre autour de spectacles de théâtre avec une aucune pièce de danse, de cirque, etc. Certes, le comité de sélection doit repérer les offres établies sur la base de l'appel à projet. Il conviendrait néanmoins de pouvoir assurer une veille sur les projets développés et pouvoir actionner des leviers pour rééquilibrer les formes artistiques lorsque l'appel à projet a été pauvre en termes de diversité artistique.

## Les villes d'accueil

L'objectif d'irrigation du territoire par le programme des Régionales est parfaitement bien rempli. Le réseau de villes associées dénombre 37 villes équitablement réparties sur l'ensemble du territoire régional.

Les modalités d'accueil des spectacles des « Régionales » peuvent être diverses : pour certains diffuseurs, il s'agit d'accueillir un ou plusieurs spectacles des Régionales en les intégrant dans une programmation plus vaste. Les publics disposent, à l'année, d'une offre beaucoup plus larges de spectacles : les publics ont ainsi un regard formé.

Dans d'autres lieux d'accueil, les Régionales constituent la seule proposition de spectacles vivant dans l'année. La réception sur le territoire n'est donc pas du tout la même et suppose un investissement plus grand de l'ACA qui doit accompagner les aménagements temporaires de lieux pour la diffusion des spectacles.

## L'accompagnement

Des modalités d'accompagnement sont proposées aux partenaires qui accueillent les spectacles des Régionales afin d'inscrire les Régionales comme un outil pérenne de développement culturel des territoires.

### Les ateliers des régionales

Ils constituent des moments d'échanges entre les acteurs du réseau. Ils peuvent être organisés autour de thématiques spécifiques liées à l'actualité du secteur d'activité

### Les actions de médiation artistique et culturelle

Innovation de la saison 2013/2014, les ateliers visent à créer les outils de la médiation autour de trois spectacles programmés dans la saison. Ils sont conçus pour guider les collectivités à construire des parcours pour les publics et à réfléchir à l'enjeu de l'action culturelle sur leur territoire.

En 2013, 7 communes ont bénéficié du programme d'accompagnement à la médiation totalisant 620 personnes touchées. Il s'agissait principalement d'interventions d'artistes au sein d'établissements ou d'associations en amont de la diffusion des spectacles

En outre pour faciliter la mobilité des publics, **un bus pour les spectateurs** est mis en place pour faciliter l'accès aux spectacles des Régionales. Il contribue à renouveler les spectateurs pour les lieux de diffusion. Si la prise en charge du moyen de déplacement est réalisée par l'ACA, l'organisation technique et la gestion des inscriptions est endossée par le lieu de diffusion

### Les plateaux de l'agence

Ce nouveau programme propose aux responsables techniques des équipements des moments de rencontres, d'échanges et de partages pour améliorer les conditions d'accueil des spectacles et disposer des informations sur l'évolution de la législation.

### Les lundis de l'agence

Ils constituent des moments de partage autour d'un acteur culturel de la région. En 2012/2013, 7 rendez-vous ont été organisés accueillant au total 164 participants.

### Le tutorat

Programme d'accompagnement destiné aux compagnies, il est proposé, en lien avec l'école de Management de Strasbourg, pour aborder les questions stratégiques de la conduite d'un projet artistique.

Trois éditions de ces ateliers de tutorat ont été tenues correspondant à 42 jours de formation (362 h) pour 20 participants.

### Le festival Off d'Avignon

Depuis 2009, l'Agence culturelle d'Alsace se mobilise aux côtés de la Région Alsace et la ville de Strasbourg pour accompagner la présence concertée de trois compagnies professionnelles. En 2014, un nouveau programme : le « training du Off » a permis d'accompagner, en amont, 5 compagnies. Il pourra être envisagé un suivi post festival pour les compagnies qui ont bénéficié de financements.

## Les formations

Le pôle des arts de la scène programme, chaque année, des stages en direction des compagnies professionnelles et amateurs

Années	Thématiques
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atelier d'écriture</li> <li>- La part de l'un, la part de l'autre/la personne, le personnage</li> <li>- De la lecture au jeu</li> <li>- Improvisation et composition gestuelle et vocale</li> <li>- Objet et manipulation</li> <li>- Approche scénographique</li> </ul>
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atelier de création dramatique</li> <li>- Direction d'acteurs</li> <li>- Récit en scène</li> <li>- Diction : tout faire pour être compris</li> </ul>
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement des artistes d'ici et d'ailleurs</li> <li>- Stammtisch amateurs/professionnels : quel répertoire pour une pratique amateur du théâtre ?</li> <li>- Lab'amat : laboratoire de recherche pour le théâtre amateur</li> </ul>

Ces formations font l'objet d'une satisfaction des publics qui les fréquentent comme l'a démontré les enquêtes de satisfaction. L'offre est diversifiée et riche et contribue à qualifier la professionnalisation et la qualité des équipes artistiques (qu'elles soient professionnelles ou amateurs).

## L'espace Scène d'Alsace

Cube noir au sein de l'agence, il offre les conditions optimales de répétition et de création pour les compagnies professionnelles (théâtre, musiques du monde, danse). Adossé au parc de matériel et disposant des moyens humains du pôle technique, il offre les ressources exceptionnelles aux compagnies pour finaliser les spectacles en création (plateau de 13x18m, équipement son et lumière très performant). La durée des résidences est comprise entre 1 à 3 semaines. Durant la résidence, une séance de *Work in progress* est ouverte aux programmateurs de la région permettant ainsi de participer à une étape du processus de création et favoriser la mise en relation en vue de soutenir la création ou à pré-acheter le spectacle. En moyenne se sont 5 professionnels qui viennent découvrir le travail en cours de création d'une compagnie. On estime ainsi que 90 professionnels susceptibles de coproduire les spectacles ou de les accueillir sont ainsi touchés sur une année. A titre d'exemple, l'artiste David Séchaud et sa compagnie Placement Libre, découvert par le TJP à l'Espace Scène d'Alsace sera programmé au TJP dans le cadre des parcours Corps Objet Image, temps fort qui lui permettra de rencontrer des professionnels de l'inter-région (des négociations sont en cours de montage avec des professionnels du Grand Est)

	2010	2011	2012	2013
Nb de compagnies	15	11	14	18
NB de journées de résidence	115	99	144	150

Le nombre de résidences par année est en constante progression. S'établissant autour de 10/12 en 2004/2005, il s'élevait en 2013 à 18 avec une progression dans le même temps du nombre de jours d'occupation de l'espace.

Il semble que l'on atteigne la vitesse de croisière et qu'il sera difficile d'augmenter de manière significative le nombre de journées de résidence au sein de l'Espace Scène d'Alsace. Ceci est motivé par plusieurs raisons : il convient d'une part d'indiquer, qu'à ces périodes de résidences, il faut ajouter les temps de montage et démontage des décors ainsi que les périodes de maintenance du matériel. Par ailleurs, l'Espace scène d'Alsace accueille également des formations techniques.

## Le soutien à la mobilité des artistes alsaciens

La culture et les disciplines artistiques se nourrissent des échanges, de la circulation des projets, de la confrontation aux publics aux sensibilités différentes. La maturité des propositions s'acquiert à cette condition. Or, le constat est établi depuis plusieurs années que les compagnies alsaciennes ont du mal à s'exporter en dehors de la Région Alsace, nécessité qui s'avère de plus en plus vitale dans un paysage où le modèle économique des compagnies est de plus en plus fragile.

L'ensemble des actions engagées pour favoriser les circulations à l'extérieur du territoire mérite d'être renforcées :

- › La coopération interrégionale à l'échelle du Grand Est
- › La coopération internationale encadrée par des accords de coopération avec le Québec, le canton de Fribourg ainsi que les échanges artistiques avec la Catalogne...
- › La présence sur le festival off d'Avignon se matérialisant notamment par l'organisation d'une rencontre professionnelle des acteurs culturels d'Alsace, le soutien concerté (Région, CUS, ACA) à la présence de compagnies, ...

## Le théâtre amateur

	2010	2011	2012	2013
Nb heures accompagnement	392	459	546	391
NB de troupes touchées	6	7	6	6

Consciente des enjeux de qualification des pratiques en amateur, l'Agence déploie une action spécifique pour encourager la mise en place de projets novateurs. Au delà du prêt de matériel qui concerne un grand nombre d'associations théâtrales, l'agence déploie un certain nombre d'actions transversales permettant de faire bénéficier les compagnies amateur de ressources et d'expertises (études, formations, ...). Un soutien spécifique peut être apporté pour les projets plus créatifs. Sur les fondements d'un projet artistique présenté à l'Agence, les compagnies peuvent bénéficier d'un tutorat professionnel financé par l'Agence.

Ce tutorat d'une saison permet le croisement de regards artistiques et l'enrichissement des pratiques tout en préservant le caractère amateur de la démarche projet. Une initiative a été apportée au

dispositif en 2013, avec la mise en place des **Lab'amat**, concept privilégiant un plus grand accompagnement des metteurs en scène non professionnels. Pour la saison 2013/2014, 9 participants ont participé à 6 jours de formation pour 36h dispensées. Trois metteurs en scène ont déposé ensuite un dossier d'aide à projet novateur (tutorat avec un professionnel). Le lien est donc effectif entre les deux programmes

Une grande attention est portée à la segmentation des actions entre pratiques professionnelles et pratiques en amateur.

L'ACA souhaite renforcer ces actions en faveur du rayonnement des propositions artistiques régionales. S'inscrivant dans la politique affirmée de la Région de « renforcer l'attractivité et le rayonnement du territoire alsacien » (objet qui a présidé à la création de l'Agence d'attractivité de l'Alsace), cet horizon de développement devrait renforcer les dispositifs en faveur de l'accompagnement des compagnies régionales les plus professionnalisées et aux propositions artistiques les plus abouties.

L'ACA, jusqu' à présent ne s'est pas inscrite dans le réseau de coopérations régionales structurés par l'Office national de diffusion artistique (ONDA). 6 régions françaises dotées d'agence du spectacle vivant y participent bénéficiant des soutiens complémentaires de l'Onda pour favoriser la circulation des projets artistiques de chaque région. il semblerait opportun de rejoindre ces dispositifs, alors que l'Onda, à la faveur d'une nouvelle direction, va revisiter l'ensemble de ses dispositifs.

Dans la perspective de circulation des propositions artistiques alsaciennes (sur des bases sélectives), la convention entre la Région Alsace/la CUS et l'Institut français pourrait peut être faire l'objet d'une révision pour amplifier les effets leviers. Il s'agirait de conduire une réflexion concernant l'optimisation de ces programmes (sachant que l'ensemble des enveloppes ne sont pas consommées). Faut-il revoir les critères en concertation avec la CUS et l'Institut français ? Quel rôle l'ACA pourrait-elle avoir pour favoriser l'optimisation de ces programmes ? Ce chantier pourrait être ouvert pour l'avenir. Comment articuler dans cette dynamique les opérations conduites par l'ACA à l'étranger (notamment au Québec ou de façon plus récente en Catalogne ?)

Le dispositif de soutien aux pratiques en amateur est tout à fait opportun dans une région où la pratique amateur est particulièrement développée et bénéficie d'une tradition vigoureuse autour du théâtre dialectal.

Par ailleurs, on peut regretter qu'aujourd'hui il n'y ait aucun lien de travail avec l'Office de la langue et de la culture alsaciens (OLCA) sur la qualification et le renouvellement des formes de théâtres traditionnels alsaciens (compagnies professionnelles ou amateur). On se trouve sur un chevauchement de compétences entre deux structures régionales : l'une qui œuvre sur la préservation et la diffusion de la langue régionale (avec notamment un secteur artistique puissant autour du théâtre dialectal) et l'autre qui œuvre sur la qualification et la diffusion des pratiques théâtrales régionales amateurs et professionnelles. Il est à noter que l'ACA via les Régionales diffuse les spectacles professionnels en dialecte sur les mêmes bases sélectives que pour les autres compagnies. On voit bien que l'on est sur un croisement de politiques régionales qui ont du mal à cohabiter : d'un côté la volonté de diffuser la langue le plus largement possible et de l'autre une approche sélective sur les formes correspondant à un certain nombre de critères de qualité de projet. Peut être, serait-il possible de construire un programme spécifique commun, sorte de laboratoire de projets, qui permette de conduire des actions sur les points d'intersections des missions ? Les compétences et l'expertise de l'ACA pourraient, en effet être mises à profit pour créer les conditions de renouvellement d'une forme d'expression ancrée dans les pratiques collectives. In fine, on peut poser la question de la pertinence d'isoler les pratiques théâtrales dialectales des champs de l'opérateur artistique (ACA aujourd'hui pour les professionnels et les amateurs).

L'ACA oriente et spécifie de plus en plus son action vers la qualification et l'enrichissement des pratiques professionnelles. Dans d'autres cadres, des réflexions sont en cours pour créer un outil transversal sur l'accompagnement des pratiques musicales en amateurs. Un certain nombre de problématiques sont partagées entre les pratiques amateurs théâtrales et la musique (question de l'encadrement, de l'enseignement, des répertoires, de la création,...). A terme ne conviendrait-il pas d'orienter la réflexion vers un schéma organisationnel avec une Agence consacrée au développement des pratiques artistiques professionnelles et de l'autre un opérateur développant son action vers les pratiques artistiques collectives en amateur ?

# 5/

## Pôle cinéma et image animée

Notre analyse de l'activité du pôle cinéma et image animée impose de débiter par un rappel des conclusions de la précédente évaluation. En effet, la situation de l'audiovisuel en Alsace était complexe en 2009.

Nous rappelons que la politique de la Région en faveur de l'audiovisuel a été adoptée très tôt (1994) et ce probablement du fait de la présence de nombreux acteurs structurants liée à la présence de l'institution européenne à Strasbourg (Arte, Eurimages, l'Observatoire européen de l'audiovisuel, l'EPRA – autorité européenne de régulation de l'audiovisuel) mais également du fait de la spécificité de la vigueur des télévisions locales alsaciennes.

On assistait, alors, à une fragmentation des actions et des politiques en matière d'audiovisuel et d'images avec la présence de nombreux acteurs (politique de la Communauté Urbaine de Strasbourg, politique de la Région, actions de l'Aca, d'Iconoval, de Vidéo les Beaux Jours, d'Alsace Cinéma, ...).

Dans ce contexte, et malgré le souhait émis de rationaliser l'action publique, le statu quo prévalait en 2009 contribuant à :

- › Diluer l'action de la Région et des partenaires en matière de politique audiovisuelle
- › Rendre peu lisible pour les acteurs extérieurs la nature et les modalités de l'action
- › Multiplier les actions redondantes : deux commissions d'instructions des fonds de soutien pour 80% de projets identiques, deux bureaux de tournage pour des films dont la grande majorité est tournée sur le territoire de la CUS.
- › Une efficacité relative des sommes investies par les différents partenaires avec la multiplication des structures et des budgets de fonctionnement qui leurs sont attachées (une rapide évaluation de la quantification des postes pour l'ensemble des structures oeuvrant sur le même champ d'activité permettait alors d'évaluer à 12 ou 13 les postes ETP des personnels travaillant sur les mêmes secteurs d'activité ou voisins).

Au terme de ces 5 années d'activité, il convient d'observer les évolutions dans le paysage avec plusieurs faits majeurs :

- › L'un des acteurs, Iconoval (majoritairement financé par la Région), a disparu en 2013 ayant pour conséquence directe d'un transfert partiel d'activité au sein de l'ACA (nous y reviendrons dans le courant de ce chapitre)
- › Les aides à la création audiovisuelle ont été transférées de l'ACA à la Région (aide à la première écriture, l'aide au développement). Cette décision nous semble apporter de la clarté aux dispositifs : il est à la fois légitime et juridiquement conforme que la Région (avec ses instances délibérantes) délivre les aides financières, l'agence se voyant confier l'expertise, le conseil, l'accompagnement concernant les projets d'écriture (le temps consacré par le secrétariat du pôle cinéma et images animées s'élevait à 10,5 journées en 2013 pour cette mission). En même temps que les aides étaient rattachés pour instruction à la Région, les dispositifs de soutiens ont été revisités permettant de revaloriser le montant des aides qui s'avaient jusqu'alors émiettés et très réduites comparativement aux budgets ayant cours dans d'autres régions.

› Le soutien à la production de longs métrages de cinéma, de courts métrages et projets audiovisuels restent instruits à la Région en bénéficiant d'une revalorisation d'aide conséquente pour les longs métrages (passage de 100 000 à 150 000 €). Cette récente disposition d'augmentation des soutiens a été mise en œuvre suite à l'étude d'impact économique des tournages de fiction en Alsace (2007-2011) révélant les retombées significatives des tournages dans l'économie alsacienne ;

#### Impact des tournages par genre

1 € investi par la Région dans une série engendre en moyenne 9,75 € de retombées alors que 100 % du tournage a été réalisé en Alsace.

1€ investi par la Région dans un téléfilm engendre en moyenne 6,91 € de retombées alors que 74 % du tournage a été réalisé en Alsace.

1 € investi par la Région dans un long métrage engendre en moyenne 3,11 € de retombées alors que 64 % du tournage a été réalisé en Alsace.

1 € investi par la Région dans un court métrage engendre en moyenne 1,78 € de retombées alors que 100 % du tournage est réalisé en Alsace.

Source : Impact économique des tournages de fiction en Alsace entre 2007 et 2011. ACA

## Le soutien à la création audiovisuelle

Comme précisé précédemment, les dispositifs d'aides de la Région à l'écriture et la production ont été clarifiés. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, l'ensemble des dossiers de demande de soutien est examiné, dorénavant, par les instances délibératives de la Région.

L'intervention de l'Agence se situe en amont du fonds d'aide à la production de la Région, en accompagnant les phases décisives de l'écriture et de développement des projets.

### 1. Aides à la première œuvre

Il s'agit de soutenir de premières œuvres en gestation portées par des réalisateurs en effectuant un repérage de l'émergence des talents régionaux. Le nombre de dossiers étant inférieur aux aides disponibles, le programme d'aide a été clos à la fin de l'année 2012 en instruction directe à l'ACA. Ce programme a été transféré et refondu dans le programme des aides de la Région.

2010	2011	2012	2013
3	2	2	0

### 2. Aide à l'écriture

Réservée aux auteurs implantés en Alsace, l'aide à l'écriture se traduit par une valorisation du travail d'écriture et la prise en charge directe des frais liés à l'écriture (documentation, mobilité, ...). L'Agence assure l'accompagnement des auteurs via un suivi tutoral individuel et leur propose trois journées de travail en petit groupe animées par des



professionnels de l'audiovisuel.

Les bénéficiaires de l'aide peuvent également accéder à une résidence d'écriture d'œuvres de fiction avec le soutien de la DRAC et du Centre européen d'études japonaises d'Alsace.

Les plafonds ont été revalorisés suite à la précédente évaluation qui concluait à la faiblesse du montant des soutiens avec :

- 3 500 € pour un projet de court-métrage
- 5 000 € pour un projet de long métrage

Comme souligné précédemment l'avis technique sur le dossier est apporté par l'ACA. L'instruction est partagée avec la Région qui attribue et verse les subventions.

2010	2011	2012	2013
11/10*	13/11	16/12/3**	10/7/8**

\* auteurs qui ont bénéficié d'un suivi tutorial pour le documentaire

\*\* auteurs qui ont bénéficié d'un suivi tutorial pour la fiction

### 3. Aide au développement

Complémentaire à l'aide à l'écriture, cette aide est apportée dans la phase cruciale de la concrétisation des projets cinématographiques et audiovisuels. Il s'agit d'amorcer la démarche de production.

Le producteur, ou l'auteur ou l'auteur réalisateur doivent être implantés en Alsace. Il est à noter que les aides au développement se sont développées en 2014 en nombre de dossiers ainsi qu'en qualité des propositions. On peut y voir ici une conséquence directe de la hausse du niveau des soutiens financiers ainsi que de la simplification des procédures administratives (subvention et non plus remboursement de frais comme cela était le cas lorsque l'Agence gérait en direct le dispositif).

Le plafond des aides est fixé à 10 000 €.

2010	2011	2012	2013
5	5	9	10

## Le bureau d'accueil des tournages

La Région a placé l'accueil de tournages comme l'un des enjeux majeurs du développement culturel du territoire. La Région souhaite en effet capitaliser sur le grand nombre de professionnels, particulièrement de techniciens de l'audiovisuels sur son territoire, pour développer une politique audacieuse en la matière.

Le renforcement des dispositifs d'aides participe de cette dynamique.

A côté de ces dispositifs, le bureau des tournages (BAT) s'affirme comme un outil facilitant en amont l'attractivité alsacienne. Il est un vecteur facilitateur pour les productions pour accéder aux ressources alsaciennes (techniciens, comédiens, figurants, décors, diffuseurs, ...) et il promeut la destination Alsace comme terre de tournage.

Le BAT est signataire de la charte de Film France et membre actif du réseau (garanties apportées sur l'accueil tournage, démarche de qualité sur l'ensemble de la chaîne de l'information, la mise en contact, la facilitation des procédures d'autorisation de tournage, ...)

Le BAT Région Alsace travaille en étroite synergie avec le BAT de la Communauté Urbaine de Strasbourg.

Le tableau ci-dessous synthétise les retombées effectives du bureau des tournages sur le territoire régional :

	2010	2011	2012	2013
Longs métrages	3	3	3	6
Courts métrages	10	6	11	9
Documentaires-Fictions			2	2
Séries TV	1	2	2	4
Divers (pub, émissions, teasers, cross médias)	8	4	1	5
Nb de jours de tournages	235	134	131	271
Nb de projets accueillis	64	65	78	94

### Constats

L'année 2013 est particulièrement exceptionnelle quant aux retombées doublant le nombre de jours de tournages en Alsace (271 jours) avec 6 longs métrages tournés et 4 séries TV.

Il semble que plusieurs facteurs aient concourus à ces retombées positives :

- L'augmentation des aides à la production rend plus attractive l'Alsace ; elle se situe aujourd'hui au même niveau que les régions Bretagne, Haute-Normandie, Corse, Limousin et Poitou-Charentes. Si l'on ajoute à cela les fonds de soutiens délivrés par la CUS, l'Alsace accède à la 3<sup>ème</sup> place des fonds de soutien derrière l'Île de France et Rhône Alpes qui sont, de tradition, des terres de tournage. La création de la Métropole (sous réserve du transfert effectif du BAT dans ses compétences) aura pour atout de pouvoir réinterroger le périmètre des compétences de chacune des parties prenantes et des modalités de mise en œuvre des politiques. A terme, ne serait-il pas pertinent de travailler sur la notion de chef de fil prévu par les lois de décentralisation pour confier à un opérateur unique la politique commune en la matière ? Cela poserait notamment la question de la structuration d'un BAT unique (métropole/région).
- L'éclaircissement des procédures des aides au plan régional et le travail d'articulation effectué entre les deux équipes en charge de l'audiovisuel à la Région et à l'ACA permettent de trouver une pleine efficacité des actions et de démultiplier l'efficacité de la communication et la lisibilité de la politique.
- Le changement de direction à la tête du service audiovisuel et cinéma à la CUS a permis également de trouver de nouvelles méthodes de travail et de partage de projets.

**Il conviendra d'observer les résultats des années 2014 et 2015 pour vérifier que les chiffres en hausse ne doivent rien au hasard mais bien aux retombées bénéfiques des évolutions dans la politique audiovisuelle de la Région et leur articulation avec les actions conduites par l'ACA.**

## Animation de la filière image

Depuis, un an (janvier 2013), l'Agence s'est vue confier une mission d'animation de la filière image, sous la double impulsion des Directions Compétitivité/Connaissance et Culture/Tourisme/Sport de la Région Alsace.

Cette mission apparaît simplement pour sa valorisation financière dans l'avenant à la convention conclu avec la région Alsace pour l'année 2013. On observe qu'elle n'est assortie d'aucun détail quant à ses objectifs et modalités de mise en œuvre, ni quant à sa durée.

Nous ne disposons donc pas de document contractuel de référence permettant de mesurer clairement les attentes de la collectivité, les objectifs et le plan d'actions attendu. Dès lors, il s'avère compliqué pour l'évaluateur de pouvoir porter un regard sur la stratégie et les actions déployées.

Il est vrai que la mission d'animation de la filière image a été confiée à l'ACA dans un contexte complexe du fait de la décision de la Région d'arrêter le financement d'Iconoval entraînant ensuite la liquidation de l'association. La Région a donc souhaité que l'ACA, oeuvrant déjà sur le secteur de l'audiovisuel, puisse élargir son champ d'action à l'animation de la filière image.

Des documents cadres peuvent néanmoins nous proposer des orientations sur les attentes de la Région quant à cette nouvelle mission.

### Délibération de l'assemblée régionale confiant les nouvelles missions à l'ACA

La séance du 29 juin 2012 du Conseil régional a validé le plan d'évolution de la politique régionale en faveur de l'audiovisuel, du cinéma et de l'image. Ce plan comprenait deux grands volets : l'un consistant à la réforme des dispositifs d'aides et l'autre les nouvelles missions confiées à l'ACA en termes d'accompagnement des entreprises de la filière image.

Nous reprenons, in extenso, ci-dessous les termes du rapport, permettant de fixer les attentes de la Région :

*Huit ans après sa création, Iconoval apparaît aujourd'hui comme une structure dont le bilan est mitigé : si la création d'une plate-forme de réalité virtuelle utile aux entreprises est à mettre à son actif, l'échec de l'école des métiers de la télévision a affaibli l'association qui en était le promoteur principal. Iconoval peine par ailleurs à fédérer les entreprises audiovisuelles qui doivent faire face à des bouleversements technologiques alliés à une fragilisation de leur situation économique.*

*Même si elles n'ont pas la même mission, Iconoval et l'Agence culturelle d'Alsace ont néanmoins une partie de leur activité qui rencontre le même public : les entreprises de l'audiovisuel.*

*Eu égard à ce qui précède, il est proposé de confier une nouvelle mission d'accompagnement des entreprises du secteur de l'image en général à l'Agence Culturelle. La plateforme de réalité virtuelle sera, quant à elle, reprise par le Critt HOLO 3.*

*La prise en main de cette nouvelle compétence viendra renforcer le pôle audiovisuel et cinéma de l'Agence culturelle, dont la dénomination est appelée à évoluer, en lui adjoignant, à côté de la dimension culturelle qu'elle possède déjà, une dimension plus économique liée à l'image narrative. Par image narrative, nous faisons référence aux métiers créatifs permettant l'augmentation d'une image brute par un acte de création (documentaire pour la télévision, cinéma, films d'animation, films patrimoniaux et didactiques, modélisation en 3D, ...). Une feuille de route, rédigée de concert avec les représentants des entreprises adhérents d'Iconoval, précisera les contours de la nouvelle mission assignée à l'ACA à savoir :*

- *la mise en œuvre d'actions qui relèvent de l'intérêt collectif des entreprises de la filière : actions d'animation de la filière telles que l'organisation de rencontres thématiques, de formations, la veille technologique spécialisée en lien avec les structures compétentes dans ce domaine (Alsace Innovation, Critt Holo 3, ...), l'aide à l'élaboration d'actions collectives et la présence sur les marchés extérieurs en lien avec l'ensemble des partenaires économiques de la région (Alsace International, CCI, ...)*

› *La mise en œuvre d'actions qui relèvent de l'intérêt individuel et du développement des entreprises en elle-même*

*Cette évolution a vocation à être actée par les instances de gouvernance de l'Agence culturelle et mise en œuvre à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013 »*

## Constats

La stratégie de la Région a visé, en 2012, à clarifier son action en matière d'intervention dans le secteur audiovisuel. Cette remise à plat de l'ensemble des dispositifs, des processus d'intervention, et de la clarification des compétences des différents acteurs nous semblait urgente à faire. Les premiers indicateurs laissent penser que les modifications apportées portent leurs fruits.

Par ailleurs, l'extension des champs de compétence de l'ACA vers l'animation de la filière image paraît pertinente du fait qu'elle s'inscrit dans une logique de complémentarité et de prolongement des actions conduites initialement par l'ACA.

Certes si cette intervention entre dorénavant dans l'animation d'une filière économique, le management du projet établi par Francis Gélin laisse percevoir une capacité à établir des stratégies qui fassent l'objet d'évaluation précises, de remontées de données économiques, de dialogue partagé avec les partenaires.

L'orientation prise par la Région dans le cadre de sa politique régionale de l'audiovisuel paraît tout à fait cohérente et fondée.

Néanmoins, nous ne pouvons pas aborder cette analyse exclusivement sur le terrain culturel du fait, dans la stricte lignée des missions d'Icnoval, de son inscription, dans le champ plus vaste du développement économique de la filière dans le cadre du soutien à l'innovation/créativité.

## La politique de la Région en matière de Clusters et grappes

La commission permanente du 14 septembre 2012 a harmonisé sa politique en faveur des clusters/grappes et de l'accompagnement des structures dans l'évolution de leur stratégie de développement.

La politique d'innovation de la Région s'appuie sur ces dispositifs permettant de favoriser la croissance d'entreprises d'un secteur porteur et ainsi de favoriser la croissance d'emplois.

A compter de 2012, la Région a souhaité renforcer la professionnalisation des clusters/grappes et optimiser le cadre régional d'intervention. Le modèle économique recherché doit être viable et durable, porté par une gouvernance responsable devant les adhérents. La priorité est d'apporter des services concrets aux adhérents (export, innovation, veille, valorisation de recherche, implantation d'entreprises/appui aux entreprises en difficulté).

Un cadre a été établi par la Région pour évaluer l'efficacité des projets et orienter les soutiens régionaux :

- › **Le diagnostic du territoire** : la stratégie du cluster/grappe s'appuie sur un diagnostic stratégique partagé
- › **Les adhérents** : les entreprises représentatives du secteur et disposées à s'investir dans des actions collectives sont adhérentes au cluster/grappe
- › **La gouvernance** : le président de chaque structure doit être un chef d'entreprise
- › **L'animation** : l'accent doit être mis sur la coopération des différents acteurs et l'ingénierie de projets
- › **L'autofinancement** : la part des cotisations des adhérents doit être croissante et le cluster/grappe doit

- › percevoir a minima 5% de son budget en prestations diverses
- › **Les services** : il s'agit d'assurer une interaction profitable à l'ensemble des acteurs de chaque cluster/grappe et développer de nouveaux modèles économiques de ventes de services aux adhérents
- › **L'interclustering** : chaque structure doit coopérer avec les autres pôles de compétitivité, clusters/grappes
- › **L'évaluation** : la Région mettra en place des conventions pluriannuelles d'objectifs avec la réalisation d'évaluation au termes de la convention

L'Etat et la Région accompagnent les Clusters/grappes à définir leur stratégie et leur système de financement. Cet accompagnement est réalisé par un prestataire externe (en moyenne 12 jours d'accompagnement).

Trois profils de structures ont été identifiés au sein de l'ensemble des Clusters/grappes :

#### **Les pôles de compétitivité**

Il s'agit de l'association d'entreprises, centres de recherches et d'organisme de formation, reconnus par l'Etat, engagés dans une démarche partenariale pour mettre en œuvre une stratégie commune de développement. Ils sont au nombre de 5 en Alsace (Pôle véhicule du futur, Alsace Biovalley, Pôle Fibres, Hydreos et Alsace Energivie)

#### **Les clusters**

Il s'agit du même principe ne bénéficiant néanmoins pas de la reconnaissance de l'Etat comme pôle de compétitivité. Quatre structures sont identifiées en Alsace : Pôle textile Alsace, Alsace Vitale, le Pôle Matériaux et nano-sciences et le réseau des Ecoentreprises d'Alsace.

#### **Les grappes d'entreprises**

Groupement d'entreprises travaillant sur le même secteur d'activité. Elle peut associer des acteurs de la formation, de la recherche et de l'innovation. Trois grappes sont recensées en Alsace : l'association régionale des industries alimentaires d'Alsace, Rhénathic et le pôle aménagement de la Maison en Alsace. **L'Agence Culturelle d'Alsace est citée au titre des initiatives grappe autour des métiers de l'image et de la créativité au même titre que le Comité Mécanique.**

### **Constats**

La mission sur l'image animée (image narrative) bénéficie d'une double tutelle (Direction de la culture, du tourisme et du sport ainsi que la Direction de la compétitivité et de la connaissance) avec un chef de fil constitué par le Service de la Culture. Cette articulation entre les deux politiques nous semble aujourd'hui peu claire et source de questionnements voire d'incompréhensions. Nous tentons d'en exprimer les principales caractéristiques ci-dessous :

La gouvernance du projet ne s'apparente en aucun cas au fonctionnement des clusters/grappes tels que définis par le Conseil Régional

- › Les entreprises visées par l'action de l'ACA en la matière n'adhèrent pas à la structure avec le versement d'une cotisation
- › Il n'est pas sollicité de contribution financière aux prestations de services apportées par l'ACA
- › Les chefs d'entreprises ne participent pas aux organes délibérants, ...

De ce fait, nous ne sommes pas sur les mêmes dynamiques que les autres clusters/grappes ce qui induit un décalage avec la réalité des politiques de développement économique du Conseil Régional.

## Feuille de route définie par l'ACA

Dès l'année 2012, l'ACA a donc entrepris la mise en œuvre d'un diagnostic stratégique permettant de disposer d'un état des lieux de la filière ouvrant sur des axes structurants de développement.

Au delà des rencontres individuelles, des réunions ont rassemblé les acteurs de la filière et des documents leur ont été soumis pour remarques, propositions d'amendement, etc.

Dans le même temps, des notes de situation étaient communiquées aux deux directions concernées de la Région.

Force est de constater que la double tutelle actuelle ne fonctionne qu'imparfaitement.

Cette situation a été compliquée à gérer pour l'ACA du fait des conditions de l'adjonction de ces nouvelles missions suite à la liquidation d'Iconoval.

Le « flou artistique » caractérisé par l'absence d'objectifs clairs et formalisés, l'accompagnement très distant des services de la Région, du fait notamment d'une réelle difficulté de travailler en transversal entre les deux directions concernées, constituent autant de facteurs perturbants dans la mise en œuvre d'une feuille de route.

Celle-ci a été proposée à la concertation aux entreprises et aux partenaires le 3 octobre 2012. Fondée sur un état des lieux (jugé assez sommaire par le cabinet d'évaluation), elle précise les axes du plan d'actions :

### Les missions

Elles visent à créer un écosystème favorable au développement de la filière image :

#### › L'animation

Il s'agit de créer un réseau, créer du lien, de favoriser des collaborations. Il est alors défini l'organisation de rencontres thématiques régulières voire l'organisation d'un événementiel récurrent pour installer un rendez-vous professionnel.

#### › Le développement économique

Il s'agit d'accompagner les porteurs de projets et de leur servir d'interface avec les autres services acteurs du développement économique et de les aider à mobiliser des aides.

#### › Le rayonnement de la filière au plan régional, national et international

Par un effet de marque et de labellisation, il s'agit de communiquer sur la qualité des opérateurs alsaciens de la filière image. Suite à un référencement des entreprises et des compétences, il s'agit de proposer des outils de communication à diffuser la connaissance sur ces savoir-faire spécifiques en amplifiant les outils numériques, en participant à des salons ou marchés au plan national et international.

Certaines missions préalablement envisagées, ont été abandonnées :

- › La veille technologique et réglementaire (chaque entreprise disposant de son système de veille)
- › La production d'études et d'observations sectorielles pas jugée prioritaire par la filière

### Le périmètre sectoriel

Compte tenu des observations réalisées, le secteur d'intervention outrepassa le strict périmètre historique d'intervention de l'ACA en matière audiovisuelle.

Le pivot est structuré autour de l'image animée se déclinant autour des secteurs suivants :

- › Cinéma (courts et longs métrages)
- › Production vidéo et audiovisuelle en particulier documentaire
- › Animation
- › Jeu vidéo et serious game
- › Création numérique et multi média

Dès lors, les missions touchent toutes les sociétés évoluant dans ces secteurs quel que soit leur métier (production, postproduction, prestation) en encourageant la création et l'innovation. Le positionnement de l'ACA sur la filière s'inscrit dans l'accompagnement et le développement à la production de contenus narratifs.

### **Les axes stratégiques prioritaires de développement**

Définis suite à la concertation avec un comité d'entreprises représentatives des différents métiers de l'image, 4 axes prioritaires ont été dégagés :

- › Développement du cinéma d'animation
- › Développement du transmédia
- › Valorisation et développement de l'offre de post production
- › Soutien aux acteurs du documentaire dans leur développement économique

### **Constats**

› Un **état des lieux** de la filière a été réalisé par l'ACA. La version en ligne sur le site internet paraît ambiguë du fait de son positionnement entre un document de diagnostic et un outil de communication. Dans la note de synthèse sur la mission image datant du 19 mai 2014, il est intitulé « Diagnostic économique » ce qui nous semble pour le moins une terminologie un peu abusive. Il ne peut pas constituer véritablement un point de référence de la filière permettant de mesurer le chemin parcouru d'ici quelques années. Il nous semble plus s'apparenter à un relevé des attentes des entreprises du secteur et de leurs partenaires quant à l'action à déployer par l'ACA. Nous relevons néanmoins, que l'ACA n'a pas bénéficié de soutien spécifique tels que décrits dans les dispositifs de la Région pour affirmer les stratégies des clusters/grappes. Il n'est pas trop tard pour l'actionner et nous recommanderions la mise en œuvre d'une véritable mission de diagnostic du secteur mettant en évidence la situation économique, les difficultés rencontrées, les axes de progrès, les besoins, les personnels, les stratégies des entreprises à long terme. Il pourrait, enfin, déboucher sur un plan d'actions pour la grappe image.

› Les notes produites par l'ACA sont, pour beaucoup et ce depuis 2012, restées sans validation ou accord formel de la Région. Le renouvellement de la prochaine convention devrait être l'occasion d'établir une véritable concertation entre les différents services de la Région pour inscrire les objectifs, et plan d'action de l'ACA pour le développement de sa mission d'animation de la filière image.

## Les premières actions mises en œuvre

### › Afters images

Séminaires construits autour du partage d'expérience avec des professionnels de plan national, quatre thématiques de réflexions ont été abordées au premier semestre 2014 :

- Tout d'horizon des formes narratives émergentes
- Poids économique et perspectives du cinéma et de l'audiovisuel
- Financer u projet de transmedia
- Storytelling et transmedia

### › Mission export

Suite à une consultation sur les destinations prioritaires, 4 entreprises ont participé au FMX de Stuttgart, destination majeure mondiale pour le cinéma d'animation et de l'image de synthèse. Les entreprises ont participé aux conférences et développé des réseaux en participant à des journées de networking. Excellent bilan permettant d'imaginer une nouvelle destination en 2015.

### › Résidence de développement

Il s'agit de mettre en contact des professionnels avec étudiants des établissements d'enseignement alsaciens. La première résidence a eu lieu à la fin de l'année 2013 et a permis de construire un partenariat entre la société Sacrebleu et l'institut de formation HEAR. Cette action s'est réalisée avec succès et en suscite une suivante en cours de construction pour 2014/2015. Mettre en relation étudiants/ entreprises /école supérieure/artistes est un enjeu nouvellement entrepris pas cette action

Une réflexion est en cours sur la création d'une résidence de production d'une durée de 6 mois.

### › Construction de l'identité visuelle de la filière image

En concertation avec le comité de concertation, elle doit permettre de créer un réseau de coopération et de solidarité actif entre les membres de la grappe et permettre le rayonnement des entreprises alsaciennes.

### › Les outils de l'animation Facebook

Une page Facebook a été créée comprenant 4650 fans.

Une réflexion va s'engager sur la création d'un portail internet de présentation de l'ensemble des entreprises et des compétences.

**Au regard de nos constats et de la mise en œuvre de cette nouvelle mission au sein de l'ACA, force est de reconnaître qu'une certaine improvisation et un véritable empirisme caractérisent son instauration. L'encadrement de la salariée recrutée pour le suivi de cette mission, intégrée au Pôle Audiovisuel, s'effectue en binôme entre le responsable de pôle et le directeur. Il n'empêche que ceux-ci n'ont pas forcément toutes les clés pour mener à bien avec une réflexion stratégique sur le développement plein et entier d'une telle mission. Il serait probablement utile de prévoir un « Comité de pilotage » composé à la fois de l'encadrement de l'ACA, des services concernés de la Région et de plusieurs professionnels de la filière pour mieux asseoir cette réflexion qui constitue probablement une mutation opportune pour l'ouverture de l'ACA au champ économique. En s'inscrivant dans cette réflexion et ces actions, il sera probablement possible d'entrevoir ou de transposer des démarches favorisant la prise en compte des activités culturelles dans le poids économique régional.**



## Les formations

	2010	2011	2012	2013
Nb de formations	14	15	17	18
Nb de stagiaires	160	213	258	250

On constate une augmentation de l'activité de formation autour de l'audiovisuel et de l'image avec une croissance de près de 60 % du nombre de stagiaires.

Cette fonction devrait continuer à s'amplifier dans le cadre de la nouvelle mission sur l'animation de la filière image.

En conclusion, si la nouvelle politique de la Région en faveur de l'audiovisuel paraît avoir clarifié les compétences respectives de la Région et de l'Aca (alors que dans le même temps, la collaboration avec la CUS s'est considérablement améliorée) avec une certaine efficacité révélée dès l'année suivante de sa mise en place, l'intégration au sein de l'ACA d'une partie de l'activité d'Icnoval n'est pas encore totalement assise dans ses fondements.

Ces questions méritent d'être traitées pour créer les conditions favorables au plein épanouissement de cette mission. A cette fin, nous identifions plusieurs sujets qui nous semblent devoir être examinés.

› La question qui se pose désormais est de savoir si l'animation de la filière image s'inscrit dans une logique régionale de Cluster/grappe et si cette logique s'intègre au sein de l'agence. De notre point de vue, les alternatives sur ce sujet pour la Région Alsace sont les suivantes :

- Soit le mode d'organisation permet la création d'un véritable cluster au sein de l'agence avec une décision collégiale partagée. Ceci supposerait donc à tout le moins de faire évoluer les statuts, et de positionner des instances de pilotage collégiales et d'organiser un suivi régulier de l'évolution de la dynamique entreprise. Un budget serait alors défini annuellement et constitué à la fois de la participation régionale (à travers l'ACA) et des participations des membres. Un questionnement sur la fiscalité applicable sera aussi à envisager pour l'évolution vers un tel fonctionnement. Une telle option constituerait une évolution sensible de l'approche jusqu'alors inscrite dans la philosophie de l'action de l'Agence, en développant un volontarisme économique affirmé. Cette solution peut néanmoins s'avérer à nouveau pionnière et constituer un nouvel horizon qui peut être de nature à développer des synergies et des logiques de fonctionnement qui irrigueront l'action de l'ACA au delà de la filière image... ;
- Ou bien, dans la continuité de l'action mise en œuvre par l'ACA depuis 2013, on considère que cette activité ne saurait s'inscrire dans une logique de Cluster/grappe et une simple « animation » de la filière se poursuit en étant bien identifiée sur la production de contenus narratifs. Cette clarification s'inscrira donc dans la continuité des mesures prises jusqu'alors par l'ACA et aurait sans doute le mérite de lui offrir un positionnement affirmé.
- Autre option, qui serait autrement plus radicale, les partenaires considèrent que les conditions offertes par l'ACA ne permettent pas de développer une véritable stratégie de développement économique sur l'ensemble de la filière et prévoient une organisation distincte de l'ACA. Se poserait alors la question du devenir ou du transfert du poste de chargée de mission qui a été pérennisé en mai dernier au sein de l'agence (CDI).

› La Région et ses différents services va devoir de manière transversale apporter son soutien technique à l'ACA pour construire les axes de la prochaine convention. Force est de constater que les retours ont été peu nombreux sur les notes d'orientations, les comptes-rendus, etc.

› Nous préconisons de mobiliser les aides d'ingénierie disponibles pour les clusters/grappes afin de pouvoir disposer d'un état des lieux de la filière, photographie de l'environnement, de la situation économique des entreprises, des problématiques techniques, etc. Ce document nous semble faire défaut dans la situation actuelle.

Cette nouvelle mission amène l'ACA à conduire l'action de manière totalement différente en remettant les matrices utilisées auparavant, fort efficaces au demeurant, notamment dans le département audiovisuel dont nous avons mesuré le développement depuis la dernière mission d'évaluation.

# 6/

## Le pôle techniques de la scène

L'évolution de la dénomination de ce pôle (Services techniques à Techniques de la scène) montre l'envergure et l'importance de son domaine d'action.

Sans doute, ce pôle avec son parc de matériel, est-il l'un des services de l'ACA « historiquement » les plus connus du territoire régional tant pour les associations ou les communes qui en sont des usagers ponctuels et réguliers.

Quatre grandes activités concentrent ce pôle, composé d'une équipe de neuf salariés permanents :

La location de matériel technique scénique (et le conseil) ;

L'organisation de formations techniques (professionnelles ou non)

Le développement d'une politique éditoriale, les e-book de la culture

Le conseil aux collectivités pour l'aménagement scénique ou la conception et l'aménagement d'équipements culturels.

### La location de matériel technique

Le parc de matériel scénique est régulièrement doté et présente une vaste « palette » de propositions. Depuis l'origine, et pour ne pas entrer dans un champ concurrent, les services de location de matériel concernent :

- › les associations en Alsace ;
- › les structures publiques en Alsace dans le cadre de manifestations culturelles en région.

Le matériel ne peut pas être prêté à des sociétés privées, ou à usage personnel, ni pour des manifestations à but commercial, politique, religieux ou sportif.

Le catalogue des locations disponibles est accessible en ligne sur un site dédié : [www.materielscenique-alsace.org](http://www.materielscenique-alsace.org)

Les possibilités sont larges et concernent :

- › L'éclairage
- › Le son
- › L'image
- › Scènes et praticables
- › Le matériel d'exposition
- › Le câblage
- › Le matériel d'orchestre.

Le site présente aussi, depuis 2014, une collection de dix tutoriels en ligne pour l'utilisation du matériel : **Les essentiels**. L'ACA est donc toujours en pointe quant à la valorisation de ses services et le développement des outils en ligne.

Les locations de matériel	2010	2011	2012	2013
Nombre de prêts	1 197	1 260	1 279	1 224
Nombre de jours	9 067	9 528	9 819	9 626

## Les formations aux techniques de la scène

Très vite, le pôle Techniques de la scène a développé son accompagnement aux structures culturelles d'Alsace en capitalisant sur ses compétences et en proposant un programme de formations adaptées.

Les formations techniques	2010	2011	2012	2013
Nombre de formations	14	8	10	10
Nombre de participants	129	55	121	105

### Les différents thèmes abordés et leur fréquentation

	Stages	Nb de stagiaires
2010	initiation son	4
	initiation lumière	5
	les consoles numériques	4
	cycle complet son	10
	manipulation et branchement d'une installation lumière	7
	les jeux d'orgues	5
	utilisation d'un multi effet numérique	8
	utilisation d'un compresseur	3
	la prise de son et les microphones	4
	initiation aux techniques du spectacle	5
	cycle complet lumière	9
	cycle complet son	11
	séminaire : la technique du plateau	43
	CNFPT l'éclairage scénique	11
	<b>129</b>	

2011	cycle complet lumière	8
	cycle complet son	10
	traitement du son: utilisation d'un multi effet numérique	5
	manipulation et branchement d'une installation lumière	5
	les jeux d'orgues	8
	initiation aux techniques du spectacle	6
	cycle complet son	5
	les projecteurs asservis et à led	8
	<b>55</b>	
2012	manipulation et branchement d'une installation lumière	8
	les jeux d'orgues	8
	les consoles numériques	6
	traitement du son: utilisation d'un multi effet numérique	5
	cycle complet lumière	9
	cycle complet son	16
	initiation aux techniques du spectacle	10
	CNFPT initiation aux techniques du spectacle	21
	Séminaire : les manifestations en extérieur	38
	<b>121</b>	
2013	manipulation et branchement d'une installation lumière	8
	les jeux d'orgues	6
	les consoles numériques	6
	traitement du son: utilisation d'un multi effet numérique	6
	cycle complet lumière	11
	cycle complet son	16
	initiation aux techniques du spectacle	9
	Technique de la création lumière	8
	CNFPT Initiation aux techniques de scène	10
Séminaire : la prévention des risques acoustiques	25	
	<b>105</b>	

On peut remarquer sur la période une collaboration régulière du Pôle avec le CNFPT, permettant aux agents territoriaux d'accéder à des formations sur les questions techniques de l'organisation de spectacles. Régulièrement encore (hormis en 2011 – ce qui explique le chiffre de fréquentation moins flatteur), le Pôle a mis en œuvre une action de type séminaire, permettant d'aborder des sujets d'actualité ou des situations à fort enjeu pour les responsables techniques. Enfin, les modules de base (cycle lumière, cycle son) sont chaque année programmés : on observe au fil du temps une plus large audience sur ces stages qui constituent un apport attendu pour les professionnels d'Alsace.

## Activité éditoriale

Une des autres activités particulièrement réussie à mettre au crédit du pôle Techniques de la Scène consiste sans nul doute dans le développement de la collection des ebooks de la Culture. Nous avons pu souligner leur pertinence lors de notre dernière évaluation et nous maintenons notre appréciation sur cette collection tout à fait indispensable qui constitue une référence au plan national dans la profession.

Ces ouvrages en ligne s'inscrivent en droite ligne d'une des missions de l'Agence culturelle d'Alsace : l'accompagnement des publics professionnels et amateur du secteur culturel.

Ils permettent donc de vulgariser pour le plus grand nombre des données complexes en apportant des données pratiques, des conseils, des ressources, des indications techniques, des bases de données, des partages d'expériences, etc.

Les ebook de la culture, concernant le secteur technique, actuellement en ligne :

- Ebook de la sécurité
- Ebook de la lumière
- Ebook de la sonorisation
- Ebook de la machinerie
- Ebook de l'exposition
- Ebook des lieux scéniques d'Alsace

## Une enquête de satisfaction des publics du Pôle

De mai à Juin 2013, l'ACA a fait réaliser une enquête de satisfaction auprès de 588 collectivités et associations.

Les résultats obtenus sont largement positifs. Comme le souligne la synthèse des quatre ans d'activités de l'Agence Culturelle d'Alsace, on remarque que 87% des usagers du parc de matériel sont satisfaits pour l'accueil et la qualité du matériel loué.

La compétence des formateurs techniques est reconnue par 98,8% des stagiaires.

Enfin, l'aspect conseil en aménagement de salles de spectacle recueille aussi une opinion globalement positive.

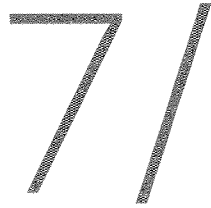
Cet éclairage est donc particulièrement rassurant pour le Pôle et constitue sans nul doute un vecteur fort de communication globale (on retient en particulier à travers ces lignes la bonne connaissance des usagers de la participation conjointe de la Région et des départements permettant de rendre accessibles les tarifications...)

Pour nuancer ce travail, on pourrait imaginer que les questions posées permettent d'aller plus loin que la simple réaction positive : Il aurait été sans doute utile de se saisir de ce temps d'interrogation pour approfondir l'analyse. Pour exemple, on aurait pu étudier des propositions nouvelles de thèmes de formation, obtenir des informations quant aux marges de progression de la tarification proposée.

**Ainsi la compétence et la pertinence des actions du Pôle techniques de la scène n'apparaissent plus à démontrer. Bénéficiant d'une bonne notoriété en Alsace, le parc de matériel constitue un dispositif indéniable de soutien aux manifestations culturelles, qu'elles soient bénévoles ou professionnelles, engagées par des associations ou des communes. Disposant d'un parc de matériel régulièrement renouvelé, il apporte dans les divers domaines techniques des outils et des compétences largement appréciés.**

Son champ d'action, étendu au soutien aux expositions, bénéficie en particulier de l'expertise des techniciens liés au FRAC Alsace et on observe que la carte de l'intégration et de la mutualisation des moyens est ici réciproque tant pour le FRAC que pour le Pôle techniques de la scène.

Soulignons enfin, la qualité des formations proposées et des contenus mis en ligne, tant pour les nouveaux tutoriels que pour les ebooks de la culture qui constituent une collection de référence nationale.



## Le FRAC Alsace

Pôle d'activité à part entière de l'ACA, le FRAC Alsace occupe cependant une place particulière dans son organisation.

On l'a vu, le FRAC dispose d'une convention spécifique liant l'ACA à l'Etat et la Région.

D'un point de vue hiérarchique, enfin, même si le directeur du FRAC est placé dans un lien de subordination à l'égard du directeur de l'ACA, il n'en demeure pas moins un partenaire déterminant dans la mise en œuvre de la convention puisque c'est bien sur la base de son projet artistique qu'elle repose.

Le FRAC Alsace occupe aussi une situation singulière parmi ses homologues du territoire national puisque c'est le seul à ne pas disposer d'une pleine et entière autonomie juridique.

L'analyse du projet artistique et culturel du FRAC n'entre pas dans le cadre de cette mission. (On note en particulier, qu'une évaluation va être prochainement conduite par l'Inspection de la Délégation aux Arts Plastiques, Ministère de la culture et de la communication).

Notons cependant quelques éléments de la conduite du projet qui font sens dans le cadre de la présente évaluation.

### Un exemple de mutualisation abouti

L'organisation du FRAC au sein de l'Agence Culturelle d'Alsace apparaît particulièrement aboutie actuellement. En effet, on pourrait penser que son statut lui confère une organisation spécifique ou bien même une extension satellite de l'ACA. L'analyse de l'organigramme montre au contraire un positionnement pleinement intégré au sein de l'Agence, où les fonctions administratives, techniques ou de communication sont pleinement partagées avec les autres pôles d'activité. Dès lors le FRAC Alsace bénéficie d'un véritable « effet levier » avec la mutualisation des compétences et des services de l'agence : que ce soit en matière de gestion financière ou de personnel, de suivi de trésorerie, ou bien en termes d'outils de communication... l'intégration du FRAC au sein de l'ACA lui permet d'acquérir des compétences partagées et d'apparaître véritablement comme un pôle d'activité à part entière.

Il n'en demeure pas moins que des marges de progression pourraient être encore gagnées en termes transversaux, la frontière entre les arts visuels et les autres champs artistiques étant de plus en plus poreuses : avec les arts de la scène d'une part mais encore avec l'audiovisuel et la filière image...

L'invitation en résidence de la Chorégraphe Olga Mesa, Cie Hors Champ en 2011 et la collaboration avec le festival Nouvelles, du Centre de Développement Chorégraphique Pôle Sud (Strasbourg) constituent une illustration de cette démarche d'ouverture de la création aujourd'hui. Une nouvelle perspective de collaboration s'ouvre aussi avec le nouveau projet artistique porté par le TJP.

## Les données significatives sur la période

La collection du FRAC Alsace en 2013 comprenait 1 006 œuvres.

### Les prêts des œuvres du FRAC Alsace

	2010	2011	2012	2013
En Région	57	42	31	51
Au plan National	9	15	19	7
A l'international	14	11	7	3

### Sensibilisation des publics à l'art contemporain – Les publics

	2010	2011	2012	2013
Nombre d'expositions annuelles au FRAC	3,5	3	3	3

### Les publics du FRAC Alsace

	2010	2011	2012	2013
Nombre de visiteurs des expos présentées au FRAC (Sélestat)	6 141	7 701	3 356	3 178
Dont scolaires et universitaires	1 380	2 885	1 022	981
	22%	37%	30%	31%

Les chiffres de fréquentation présentés par le FRAC méritent d'être nuancés pour 2013 avec l'opération « Pièces montrées » et « Elsass Tour », expositions itinérantes célébrant les 30 ans d'existence du FRAC. En effet, ces événements ont réuni **65 161 visiteurs** (dont 10 622 scolaires).

Évènement d'importance pour le FRAC Alsace, l'exposition Pièces montrées a été l'occasion de fédérer trois institutions régionales : le Musée d'Art Moderne et Contemporain de Strasbourg, le musée de la ville d'Haguenau, la Fondation Fernet-Branca à Saint-Louis, ont accueilli des présentations d'œuvre en plus de l'exposition au FRAC à Sélestat. 200 œuvres de 110 artistes présentés ont pu permettre de valoriser pleinement la collection et de lui donner une forte visibilité. Pari réussi en termes de visiteurs et de notoriété.

Ces chiffres exceptionnels ne doivent néanmoins pas masquer le fait que le FRAC perd 50 % du nombre de visiteurs sur son site entre 2010/2011 et 2012/2013 – la diminution des publics scolaires est en particulier très notable sur cette dernière période.

## Une difficulté : le lien entre l'équipement et la ville de Sélestat

La particularité de l'ACA est son implantation à Sélestat. Voulue par ses fondateurs, l'équipement tel qu'il a été créé a aussi constitué un parfait outil pour le FRAC Alsace avec des espaces de stockage et de conservation, et surtout un lieu d'exposition particulièrement valorisant. On pourrait imaginer que l'implantation locale soit plus aboutie, et notamment que le lien avec la politique culturelle de la ville de Sélestat soit plus fluide et évidente. Peu de villes moyennes disposent d'un lieu d'exposition et d'un équipement à rayonnement régional. Le retrait d'un poste municipal mis à disposition et lié à la médiation artistique et culturelle souligne ainsi le rapport ambigu entretenu par la ville de Sélestat à l'égard du lieu... A tout le moins, il serait probablement utile de réfléchir pour les temps qui viennent à de meilleures interactions entre les programmations du FRAC et la politique de la ville (on peut notamment citer, pour mémoire les dispositifs relatifs aux rythmes scolaires où le FRAC pourrait constituer un partenaire structurant).

L'agence dispose d'espaces extérieurs de qualité au bord de l'eau. Un espace jardin a été aménagé intégré au projet artistique du FRAC. Les berges seraient propices à créer des temps fort qui pourraient se tenir à la belle saison. Le lien entre les arts visuels et le spectacle pourrait être exploité pour mettre en œuvre une stratégie événementielle permettant de dynamiser la fréquentation du Frac et de ses activités.

**Pôle à part entière de l'Agence Culturelle d'Alsace, le FRAC Alsace bénéficie donc bien d'une dynamique et d'une intégration solide au sein de l'agence. Ses fonctions mutualisées, son expertise aussi, permettent de tisser un lien original au sein d'une telle institution. N'oublions pas enfin que le FRAC Alsace joue aussi un rôle utile dans le développement des partenariats transfrontaliers. Entre Bâle et Francfort, l'Alsace est au cœur d'une émulation très vivante en faveur de la création contemporaine pour les arts visuels.**

**La fréquentation des espaces d'exposition pose néanmoins question et mériterait de faire l'objet d'une réflexion attentive pour trouver les voies d'une audience plus développée. Plusieurs axes peuvent à cet égard être déployés tant pour retrouver une articulation solide du projet de diffusion/médiation avec la politique de la ville de Sélestat, valoriser les espaces extérieurs de l'Agence dans une perspective événementielle, s'affirmer comme une tête de réseau des acteurs des arts visuels en Alsace.**





## Vitaculture

Le dispositif Vitaculture a été mis en place à la rentrée scolaire 2003, à l'initiative de la Région, qui a confié à l'ACA le soin de le mettre en œuvre matériellement et d'assurer son développement et sa diffusion. Il permet à tous les jeunes, étudiants ou résidant en Alsace, de bénéficier de tarifs préférentiels pour le cinéma (place à 4 €) et au spectacle vivant (5,5 € le billet de spectacle) dans près de 70 structures culturelles par saison proposant une programmation de spectacle vivant ou de cinéma en dehors de la CUS et des villes de Colmar et Mulhouse. Ces tarifs demeurent inchangés depuis la période de la convention précédente.

A l'origine, la tranche d'âge visait les 15/25 ans. Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2013, la carte Vitaculture concerne les 15/28 ans.

L'ACA a mis en œuvre un site internet dédié, permettant de présenter cette proposition : [www.vitaculture.com](http://www.vitaculture.com), et parallèlement, utilise les réseaux sociaux (facebook, youtube) pour promouvoir le dispositif (une série web en 11 épisodes a été diffusée de septembre à décembre 2013 : CULT, dont la bande annonce était présentée dans les cinémas adhérents).

## Bilan des saisons sur la période

Nombre de cartes délivrées et places vendues

	2009/2011	2011/2013
Cartes délivrées	15 031	14 464
Entrées cinéma	23 831	30 529
Entrées spectacles	27 002	22 221

Sur la période étudiée et malgré la démarche de promotion effectuée, on constate un tassement du nombre de cartes délivrées (-3,7%).

Autre fait notable : à l'origine, la carte VITACULTURE concernait majoritairement les entrées du spectacle vivant. On observe que cette tendance s'est inversée depuis 2011, les places de cinéma étant désormais majoritaires (il est à noter que ce constat est convergent avec les données de la carte culture des universités).

Une conjonction d'événements peut expliquer ce phénomène ; d'une part la forte augmentation des entrées cinématographiques sur la période au plan national et par ailleurs l'arrivée de nouveaux cinémas dans le dispositif : Cubic à Saverne et le Cinéma Palace à Altkirch en 2012.

## L'analyse des publics

L'ACA a souhaité aller au delà de ces chiffres et de la répartition par sexe de ces cartes (60% filles et 40% garçons<sup>3</sup>) en lançant une enquête de satisfaction et d'analyse des publics.

Ce travail confié au Cabinet La Merketereale (Strasbourg) a été effectué du 31 octobre au 18 novembre 2012.

Cette enquête a permis d'affiner les données sur l'origine des publics et de souligner la bonne répartition géographique des adhérents sur toute l'Alsace, et la notoriété spontanée du dispositif.

Autre fait qui donne à réfléchir : un fort taux de renouvellement des possesseurs de cartes VITACULTURE est observé : 62% des détenteurs 2012 étaient de nouveaux détenteurs. Un tel chiffre n'est pas sans ambiguïté puisqu'il montre à la fois le fort renouvellement des publics concernés (ce qui est en soit un très bon indice) mais dans le même temps la perte très nette d'adhésion de la part de détenteurs qui ont principalement oublié de renouveler leur adhésion.

L'élargissement à un public de 25 à 28 ans constitue le correctif apporté au dispositif. Il conviendra d'analyser pour l'avenir si un tel « élargissement » permet d'enrayer le recul de ces adhésions.

**Le dispositif Vitaculture connaît une évolution qui suit forcément les pratiques culturelles des jeunes. On peut cependant être surpris de constater un relatif fléchissement de son audience.**

**En même temps cette activité, finalement « sous-traitée » pour le compte du Conseil Régional d'Alsace, apparaît quelque peu en décalage avec les grandes missions fondatrices de conseil et d'accompagnement de l'Agence. On peut se demander si un tel dispositif ne trouverait pas davantage de pertinence en étant directement intégré par le Conseil Régional et affirmé comme un outil incitatif et financier d'une politique en faveur de la jeunesse. Une telle « intégration » mériterait cependant d'être réfléchie, et tout particulièrement en ce qui concerne les moyens de communication à développer autour de cet outil et actuellement pris en charge par l'ACA .**

**Mais parmi les réflexions suscitées par ces constats, la remarque concernant la nécessité de penser une évolution des différents dispositifs publics en ce domaine (carte culture, carte atout voir...) semble partagée.**

**Sans forcément penser à la fusion complète de ces diverses cartes, on peut imaginer que des complémentarités ou des logiques de territoires (rural/urbain) puissent s'affirmer. La Région Alsace pourrait en particulier être motrice pour une telle clarification car elle est à l'initiative des cartes Vitaculture et carte universitaire...**

---

<sup>3</sup> Il est à cet égard frappant de s'apercevoir que les grandes caractéristiques des pratiques culturelles des français s'expriment dans ces chiffres à savoir qu'elles sont plus fréquentes chez les femmes

# 9 /

## Situation administrative et financière de l'ACA

### Sur le plan juridique

La situation juridique de l'ACA n'a pas connu d'évolution sensible au cours de ces quatre dernières années, hormis le renouvellement de son Conseil d'Administration et l'arrivée à sa Présidence de Pascal Mangin, en décembre 2012.

Les statuts de l'association n'ont pas évolué depuis une Assemblée Générale Extraordinaire du 27 mai 2007.

Cinq titres et vingt-deux articles retracent de manière particulièrement précise son objet et ses règles de fonctionnement.

L'article 2 détaille ainsi son objet social, c'est-à-dire le domaine qui lui donne la capacité juridique à agir :

« Dans le respect des actions menées par les différents acteurs de la vie culturelle, l'Agence a pour objet d'apporter aux collectivités publiques, créateurs, diffuseurs et associations, son soutien dans le domaine de l'information, du conseil, de l'accompagnement artistique, des moyens techniques ainsi que de la formation.

Elle agit dans un cadre contractuel de partenariat culturel et élabore des conventions précisant les modalités d'intervention de l'Agence avec ses partenaires dans les secteurs relevant de ses compétences : spectacle vivant, audiovisuel, arts plastiques, politique de soutien à la filière du livre, information et promotion de la vie culturelle.

Elle contribue à une meilleure qualification des acteurs culturels en assurant des missions de formation.

L'organisation de spectacles par l'agence culturelle n'est rendue ponctuellement possible que dans le cadre de ses locaux et en appui aux dispositifs qu'elle gère directement. Elle peut mettre en œuvre toutes rencontres d'intérêt régional (conférences, colloques, stages, etc.).

Lieu de concertation et de réflexion, elle participe d'une manière générale au développement culturel de l'Alsace dans une perspective d'aménagement du territoire, d'élargissement des publics et de qualification des pratiques culturelles professionnelles et amateurs. Elle s'attache à développer des synergies avec les autres politiques, notamment en matière de développement local, de tourisme, de développement économique et social sur le territoire régional.

Elle favorise la concertation entre les acteurs de la vie culturelle aussi bien à l'intérieur de la région qu'entre celle-ci et les autres régions françaises et étrangères.

Elle contribue à la création artistique, à la diffusion et à l'échange des manifestations culturelles en favorisant le rapprochement entre les artistes et les diffuseurs.

Elle assure la gestion du Fonds Régional d'Art Contemporain d'Alsace (FRAC), dont le fonctionnement est défini d'un commun accord entre les parties concernées dans le cadre d'une convention spécifique. »

Comme nous avons déjà pu le souligner lors de nos précédents commentaires, cet objet pourrait être actualisé : en particulier pour supprimer la référence à une politique de soutien à la filière du livre qui n'est pas menée par l'ACA. On pourrait aussi en profiter pour préciser son action en faveur de la filière image. Enfin, cela pourrait être également l'occasion de clarifier la mission sur les pratiques en amateurs : celles si ne s'exercent véritablement que sur le secteur du théâtre. Une réflexion est en cours, actuellement, visant

à examiner les modalités de rapprochement des acteurs autour de la pratique musicale en amateur. Il serait intéressant d'analyser de manière plus approfondie les limites du périmètre de ce rapprochement (uniquement musique ou inclure également le théâtre, la danse, etc.). Dans une hypothèse maximaliste des champs artistiques, on verrait alors se dessiner l'existence de deux grands opérateurs :

- L'ACA orientée vers l'accompagnement des pratiques artistiques professionnelles (hors établissements d'enseignement artistique)
- Le nouvel opérateur orienté vers l'accompagnement des pratiques en amateur (comprenant le champ des établissements d'enseignement artistique) constitué de la fusion des activités de la Mission Voix, les activités (non fédérales) de la FSMA, l'Adiam 67 et le CDMC (cette réflexion n'est à ce stade aucunement validée par l'ensemble des collectivités publiques partenaires)

En tout état de cause, ces remarques restent marginales, puisque l'objet tel qu'il est actuellement présenté n'empêche pas l'association à agir. En tout état de cause, les statuts juridiques, précis et clairs n'appellent pas de remarque supplémentaire à nos commentaires de 2009. L'ACA dispose d'un outil statutaire adapté à son fonctionnement et à ses objectifs, offrant aussi des garanties de transparence attendues et conformes aux nécessités de gestion des associations subventionnées de manière substantielle par les collectivités territoriales.

## La situation sociale

Du point de vue des textes de référence applicables, là encore, la situation apparaît stable par rapport à la période précédente et les remarques émises à cette occasion.

Pour rappel, l'Agence Culturelle d'Alsace applique de manière volontaire la convention collective des entreprises artistiques et culturelles, convention collective de référence pour le secteur public du spectacle vivant.

Comme nous pouvons le souligner précédemment, ce choix de gestion a le mérite d'apporter des réponses relativement adaptées au domaine d'activité de l'Agence :

- Les dispositions sur le temps de travail, notamment, cadrent bien avec le fonctionnement d'une structure culturelle – tout particulièrement pour les activités du Parc matériel, ou les expositions menées par le FRAC (*à cet égard, notons que les établissements subventionnés d'art contemporain sont actuellement en cours de rapprochement avec le Syndicat des Entreprises Artistiques et Culturelles, précisément dans le but de pouvoir étendre le bénéfice de cette convention collective à leurs organisations*);
- Un cadre d'organisation pour la grille de classification des salariés est tout à fait transposable aux diverses fonctions occupées par les salariés permanents de l'Agence.
- Enfin, il positionne l'équipe comme une entreprise artistique et culturelle, à savoir à égalité de fonctionnement social avec les structures de spectacle vivant avec lesquelles il est régulièrement en relation.

Pour compléter l'outil conventionnel, l'Agence Culturelle d'Alsace a déposé à la Direction Départementale du Travail et de l'Emploi du Bas-Rhin, un accord collectif concernant les modalités d'aménagement et de réduction du temps de travail qui lui aussi n'a pas évolué.

On note le caractère volontairement pragmatique de ce document qui apporte un cadre dans un domaine qui souvent pose question :

- Un principe d'organisation du travail sur une durée de 7 heures quotidienne ou d'une modulation annualisée sur 1561 heures est prévu.

- Pour les cadres dits « autonomes », un système de 22 Jours de congés supplémentaires pour Réduction du Temps de Travail leur est attribué.
- La durée des cinq semaines de congés payés est exprimée en jours ouvrés.

D'un point de vue stratégique, la gestion du dossier social d'une entité telle l'ACA avec 34 salariés équivalent temps plein en 2013 constitue évidemment un élément clé de son organisation.

Nous avons relevé lors de notre dernière évaluation l'efficacité tout à fait remarquable du dialogue social tel qu'il est organisé à l'agence : du dossier d'accueil remis à chaque nouvel arrivant (dossier mis à jour en 2014 – 31 pages) présentant l'ensemble de l'organisation et des avantages sociaux pour les salariés, à l'organisation des entretiens annuels, cadrés par un questionnaire particulièrement objectif, il apparaît clair que ce souci de transparence permet de poser les conditions d'un environnement de travail serein et apaisé. C'est en tout cas le sentiment que l'on retient après les nombreux échanges menés au sein de l'équipe, confirmé par notre entretien avec les représentants du personnel.

Si on souhaite rendre ce fonctionnement encore plus conforme aux règles conventionnelles, notons que la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles prévoit la constitution d'un Comité d'Entreprise Conventionnel pour tout employeur d'au moins dix salariés.

Art. III.2.2. Comité d'entreprise conventionnel dans les entreprises de moins de 50 salariés  
Sauf s'il a été constaté carence aux 2 tours des élections des délégués du personnel, un comité d'entreprise conventionnel est constitué au sein des entreprises de 10 salariés au moins et de 50 au plus dont les moyens et les attributions sont précisés au sein d'un accord d'entreprise.  
Ce comité d'entreprise conventionnel ne dispose pas de la subvention de fonctionnement de 0,2 % inscrite à l'article 1.434-8 du code du travail.

Dans le cadre de ses attributions, le comité d'entreprise conventionnel peut se faire assister d'un expert comptable pour accomplir les missions prévues à l'article L. 434-6 du code du travail alinéa 1. Cet expert est à la charge de l'employeur dans les seuls cas suivants :

- accord de l'employeur ;
- mise en œuvre d'une procédure de licenciement économique.

L'accès aux documents de l'entreprise par l'expert désigné par le comité d'entreprise conventionnel ne peut s'effectuer que dans le strict cadre de sa mission spécifique. Cette mission fera l'objet d'un accord spécifique entre le directeur d'établissement ou son représentant et le comité d'entreprise conventionnel.

Ainsi, il pourrait être utile, à la faveur d'une prochaine négociation révisant l'accord d'entreprise, par exemple, de prévoir une telle disposition et d'y inscrire ses attributions et moyens de fonctionnement. Par ailleurs, l'association a fait l'objet d'un contrôle des services de l'URSSAF pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2011 au 31 décembre 2012. Cette vérification a donc permis à l'administration de contrôler la bonne organisation déclarative liée au calcul des cotisations sociales. Elle s'est soldée par une décision administrative du 31 mars 2014 aboutissant à un crédit au compte de l'agence pour un montant de 1 706 €uros. On ne saurait être plus éloquent pour prouver la parfaite organisation mise en œuvre pour le suivi de la gestion de l'ensemble du dossier payes et remboursement de frais qui constitue un point naturellement complexe compte-tenu des diverses missions et des divers pôles présents à l'Agence Culturelle d'Alsace.

L'association produit aussi un tableau de bord des ressources humaines, instructif quant aux divers indicateurs liés à cette activité.

Parmi les faits notables, l'âge moyen du personnel atteint en 2013 41,15 ans – témoignant ainsi de la relative stabilité des équipes – l'ancienneté des cadres atteignant une moyenne de 12,67ans

La répartition hommes/femmes est équilibrée pour les cadres et agents de maîtrise (avec un nombre de

femmes supérieur pour cette dernière catégorie). Pour la catégorie des employés, les femmes sont majoritaires (9/2).

Un accident du travail a été enregistré en 2011.

Enfin, les jours de congés maladie ont connu une diminution significative sur la période (247 jours en 2010 / 75,5 jours en 2012).

## La gestion administrative et comptable

Ce domaine a connu une évolution sensible au cours de la période avec la décision d'un changement de l'outil de saisie comptable.

La mise en œuvre de ce nouveau logiciel a été accompagnée par un consultant extérieur et après plusieurs mois d'analyse l'installation s'est effectuée en septembre 2012 pour une mise en œuvre effective au 1<sup>er</sup> janvier 2013.

Un tel outil permet d'éviter toute saisie extracomptable pour permettre d'obtenir des outils d'analyse de gestion et de suivi budgétaire. Il s'inscrit aussi dans la ligne de l'analyse des différentes procédures d'engagement des dépenses et de validation de celles-ci par les responsables de pôles. Une note de service synthétise l'ensemble des éléments à retenir à ces sujets.

Plusieurs atouts se dégagent de cette nouvelle organisation, nous soulignerons deux aspects qui la caractérisent et s'avèrent précieux dans un contexte où plus que jamais la transparence et la rigueur de gestion constituent des impératifs d'action pour les établissements subventionnés.

### › L'intérêt d'une procédure rigoureuse concernant les engagements de dépenses

Une décision d'importance du Conseil d'Etat (6 avril 2007), à propos du festival d'Aix-en-Provence, accepte le fait qu'un festival puisse être géré de manière associative, et comportant même des collectivités territoriales fondatrices parmi ses administrateurs, sans qu'il puisse être considéré comme nécessaire d'engager une délégation de service public. Cette décision pourrait être transposable évidemment à la situation de l'Agence Culturelle d'Alsace au regard notamment de ses liens d'importance avec le Conseil Régional.

Les collectivités territoriales « peuvent ne pas passer un tel contrat (une convention de délégation de service public) lorsque, eu égard à la nature de l'activité en cause et aux conditions particulières dans lesquelles il l'exerce, le tiers auquel elles s'adressent ne saurait être regardé comme un opérateur sur un marché concurrentiel (...) Compte tenu de son objet, de ses modalités d'organisation et de ses modalités de financement, ce service public présente un caractère administratif. »

Cette décision du Conseil d'Etat apporte un éclairage important pour la gestion d'un service public par une association.

Tout l'enjeu de l'arrêt consiste à légitimer et encadrer la catégorie des associations « para-administratives », qui se trouvaient depuis longtemps faire l'objet de suspensions. Mais une difficulté surgit quant à la qualification du caractère administratif de l'association puisque les collectivités doivent exercer à leur égard « un contrôle comparable à celui qu'elles exercent sur leurs propres services ».

Parmi les conséquences à tirer de cette jurisprudence, les achats passés par ces associations à leurs fournisseurs ou prestataires, doivent en toute logique s'appuyer sur des règles de transparence exemplaires. On peut ainsi constater que la nouvelle organisation mise en œuvre répond à une telle exigence.

### › S'inscrire dans un processus de suivi budgétaire actif.

En responsabilisant les chefs de service, en permettant l'accès aux données de contrôle budgétaire de manière instantanée et selon le rythme et les besoins de chaque pôle, l'organisation actuelle rend plus efficaces et réactifs l'analyse et le suivi de gestion.

Il dégage aussi plus de temps pour la responsable administrative (chef comptable et ressources humaines) afin d'être davantage dans l'anticipation et le conseil auprès de chacun.

Ainsi, l'organisation administrative et financière a-t-elle gagné en souplesse et en efficacité. L'ACA dispose d'outils de gestion performant au service de son projet.

## Les aspects fiscaux

Par un courrier du 23 novembre 2000, le Directeur des Services Fiscaux du Bas-Rhin concluait que la totalité des moyens d'action exercés dans le cadre de sa mission d'intérêt général par l'ACA « revêtent un caractère non lucratif ». En conséquence l'Agence Culturelle d'Alsace « n'est pas soumise aux impôts commerciaux (impôts sur les sociétés, taxe professionnelle). N'étant pas assujettie à la TVA, elle est redevable de la taxe sur les salaires. »

Sur la période 2010/2013, le développement des activités de l'Agence n'est pas venu soulever de difficulté particulière nécessitant un nouveau questionnement de l'administration fiscale. Le caractère désintéressé de sa gestion et son organisation comptable apparaissent donc conformes aux principes d'exonération des impôts commerciaux.

A noter que cette gestion désintéressée rend l'ACA éligible à percevoir des recettes de Mécénat pour le soutien de ses activités artistiques et culturelles.

## La situation financière

La présente analyse se base sur les comptes annuels, tels que visé par M. Francis MAEDER, Commissaire aux Comptes de l'Agence Culturelle d'Alsace, pour les exercices 2010 à 2013.

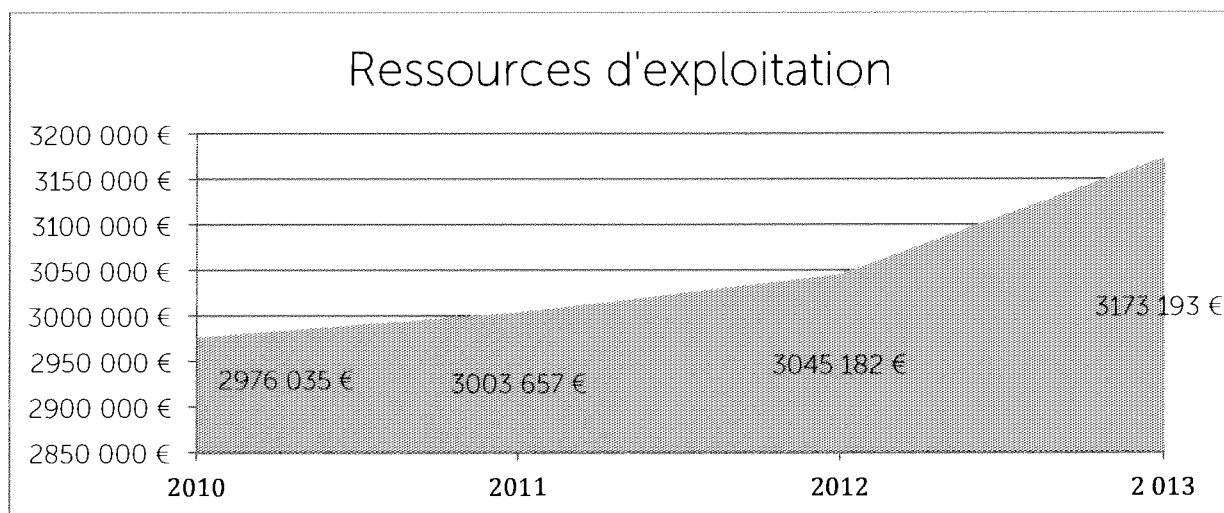
### L'exploitation de 2010 à 2013

#### L'évolution des ressources de fonctionnement et du résultat d'exploitation

DONNEES	2010	2011	2012	2013
Ressources d'exploitation	2 976 035 €	3 003 657 €	3 045 182 €	3 173 193 €
Résultat d' exploitation	-1 893 €	3 924 €	4 597 €	-16 187 €

INDICES	2010	2011	2012	2013
Ressources d'exploitation	100	101	102	107

RENTABILITE	2010	2011	2012	2013
Résultat / Ressources	-0,06%	0,13%	0,15%	-0,51%



L'ACA connaît une progression de ses ressources de fonctionnement de 7% sur la période. On observe que l'association enregistre deux résultats légèrement négatifs en 2010 (- 1893 €) et 2013 (- 16 187 €).

### Les produits d'exploitation

La progression des subventions d'exploitation est surtout le fait d'une nouvelle mission confiée à l'ACA concernant la filière images (+100 000 €)/ On observe d'ailleurs que sans une telle mission, les aides publiques auraient été en diminution sur la période. Le développement des ressources propres (production vendue) est donc ici stratégiquement importante.

DONNEES	2010	2011	2012	2013
Total Subventions	2 714 139 €	2 713 601 €	2 746 201 €	2 839 483 €
Production vendue	261 884 €	286 209 €	294 751 €	332 934 €
Autres produits	12 €	3 847 €	4 230 €	776 €

INDICES	2010	2011	2012	2013
Total Subventions	100	100	101	105
Production vendue	100	109	113	127

RATIO	2010	2011	2012	2013
Ressources propres/Ressources	9%	10%	10%	11%



Si les subventions publiques représentent l'essentiel des ressources de l'ACA, on observe sur les quatre années une progression des ressources propres de 27%. Elles représentent désormais 11% des ressources de l'association.

### La composition des ressources propres

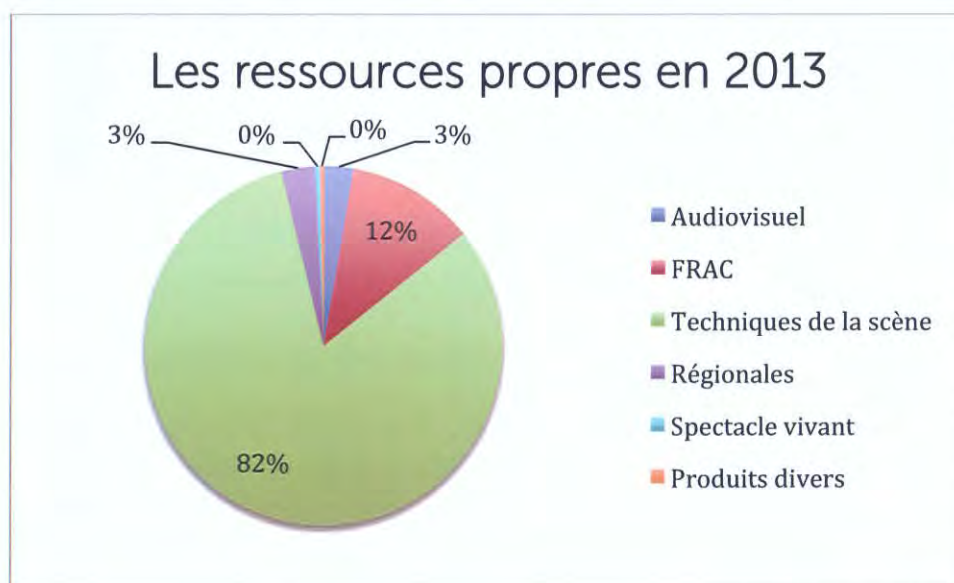
	2 010	2 011	2 012	2 013
Audiovisuel	6 781 €	10 265 €	10 155 €	8 860 €
FRAC	1 728 €	4 120 €	4 075 €	38 754 €
Parc Matériel	247 291 €	262 969 €	270 321 €	272 415 €
Régionales		1 620 €		10 188 €
Spectacle vivant	5 809 €	6 705 €	9 945 €	1 425 €
Produits divers	275 €	530 €	255 €	1 292 €
<b>Total</b>	<b>261 884 €</b>	<b>286 209 €</b>	<b>294 751 €</b>	<b>332 934 €</b>

INDICES SIGNIFICATIFS	2 010	2 011	2 012	2 013
Audiovisuel	100	151	150	131
FRAC	100	238	236	2 243
Parc Matériel	100	106	109	110
Spectacle vivant	100	115	171	25

La hausse des ressources s'observe sur plusieurs éléments notables. Le parc matériel représente plus de 80% de ces ressources. Il a connu une forte progression en 2011 avec 6% d'augmentation en un an. Depuis, la progression est régulière, mais modérée en 2013 (+1% par rapport à 2012).

L'évolution en très nette hausse en 2013 des encaissements du FRAC s'expliquent du fait de l'organisation des expositions liées au 30<sup>ème</sup> anniversaire.

Les recettes de mécénat ne sont pas individualisées dans le compte de résultat présenté par l'ACA. Le Frac a recueilli des apports à l'occasion de son 30<sup>ème</sup> anniversaire. A noter aussi un partenariat avec la Banque Populaire (10 000 €/an) pour Vitaculture.



### Le détail des subventions d'exploitation de 2010 à 2013

Les conventions et aides des partenaires	2010	2011	2012	2013
Région Alsace (convention quadriennale)	1 846 608 €	1 846 608 €	1 854 683 €	1 831 000 €
Région Alsace FRAC	368 334 €	368 334 €	368 334 €	388 334 €
Région Alsace Mission Image				100 000 €
<b>TOTAL Région Alsace</b>	<b>2 214 942 €</b>	<b>2 214 942 €</b>	<b>2 223 017 €</b>	<b>2 319 334 €</b>
Etat (FRAC Alsace)	388 885 €	393 885 €	388 885 €	388 885 €
Etat Audiovisuel	9 300 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €
Etat Spectacle vivant (formations)	19 000 €	19 000 €	19 000 €	10 000 €
<b>Total Etat</b>	<b>417 185 €</b>	<b>417 885 €</b>	<b>412 885 €</b>	<b>403 885 €</b>
Conseil Général du Bas Rhin	280 000 €	280 000 €	280 000 €	268 800 €
Conseil Général du Haut Rhin	260 000 €	260 000 €	260 000 €	260 000 €
<b>Total</b>	<b>3 172 127 €</b>	<b>3 172 827 €</b>	<b>3 175 902 €</b>	<b>3 252 019 €</b>

Autres aides publiques	2010	2011	2012	2013
CAE		414,00 €	6 259,00 €	5 932,00 €
Transfert du fds de compensat°/10 ans vitaculture				25 491,00 €
transfert du poste Maintenance/ 30 ans frac				8 000,00 €
<b>Total</b>	<b>0 €</b>	<b>414 €</b>	<b>6 259 €</b>	<b>39 423 €</b>

<b>Total Subventions</b>	<b>3 172 127 €</b>	<b>3 173 241 €</b>	<b>3 182 161 €</b>	<b>3 291 442 €</b>
--------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

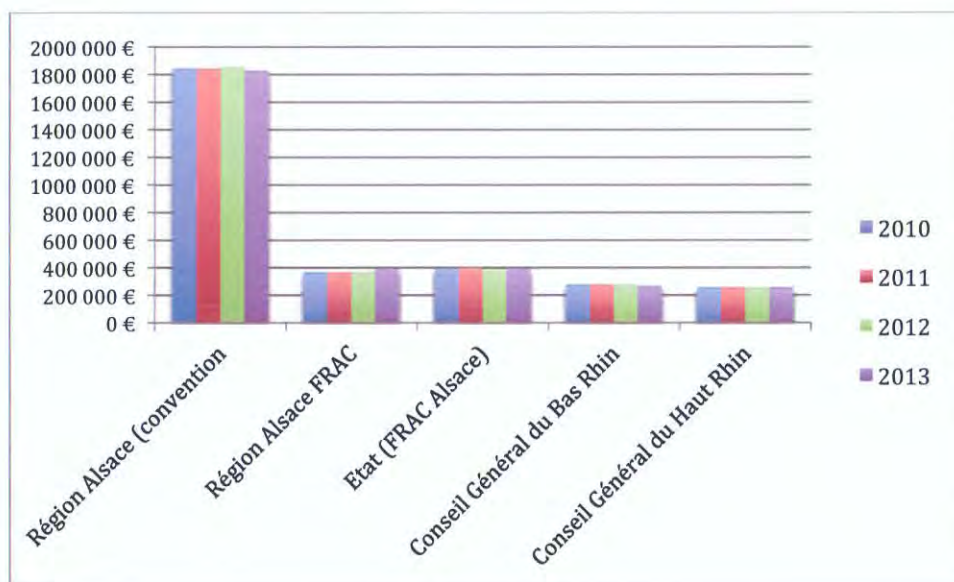


Comptes de bilan (à déduire)	2010	2011	2012	2013
acquisitions d'œuvres ETAT	110 960 €	115 960 €	115 960 €	115 960 €
fds de compensation	75 000 €	80 000 €	80 000 €	80 000 €
acquisitions d'œuvres REGION	35 000 €	35 000 €	35 000 €	35 000 €
investissements matériel	228 680 €	228 680 €	205 000 €	220 999 €
transfert vers fds de comp	8 348 €			
<b>COMPTE DE BILAN</b>	<b>457 988 €</b>	<b>459 640 €</b>	<b>435 960 €</b>	<b>451 959 €</b>

Subventions inscrites en exploitation	2 714 139 €	2 713 601 €	2 746 201 €	2 839 483 €
---------------------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------

### Les subventions liées aux conventions pluriannuelles de l'ACA



Globalement, les aides publiques visées par les conventions (convention fonctionnement ACA et convention FRAC) ont donc progressé de 2,51% sur les quatre ans. Toutefois, pour les missions définies à l'origine par la convention pluriannuelle, on rappelle le fléchissement tant pour l'aide de la Région que pour celle du Conseil Général du Bas-Rhin – et ceci en retrait de près de 100 000 € par rapport aux engagements pris à la signature. Le schéma présentant les apports effectifs de chacune des collectivités semble de fait étalé pour le Conseil Régional (convention fonctionnement ACA) en partie du fait de l'aide liée au Pôle Image d'un montant équivalent... et aussi parce que les variations ainsi observées restent faibles au regard de l'échelle de présentation. L'aide de la Région pour le FRAC a progressé en 2013 pour contribuer aux célébrations du 30<sup>ème</sup> anniversaire.

Compte tenu des perspectives d'ores et déjà annoncées par le Conseil Général du Haut-Rhin pour 2014, on conçoit que l'établissement d'une future convention pluriannuelle revêtira une importance stratégique pour la poursuite des activités de l'agence.

## Les charges d'exploitation

### Charges de personnels – Achats et consommations externes

DONNEES	2010	2011	2012	2 013
Frais de personnel	1 500 584 €	1 607 265 €	1 579 362 €	1 730 290 €
Achats conso. externes	1 363 802 €	1 214 305 €	1 193 414 €	1 318 885 €

INDICES	2010	2011	2012	2 013
Frais de personnel	100	107	105	115
Achats conso. externes	100	89	88	97

RATIOS	2010	2011	2012	2 013
Conso. externes/ressources	46%	40%	39%	42%
Charg. Personnel/ressources	50%	54%	52%	55%



Les charges de personnel ont connu une nette progression en 2013. La masse salariale a en effet progressé principalement du fait du recrutement concernant la mission Image et du développement évènementiel en 2013 avec les 30 ans du FRAC.

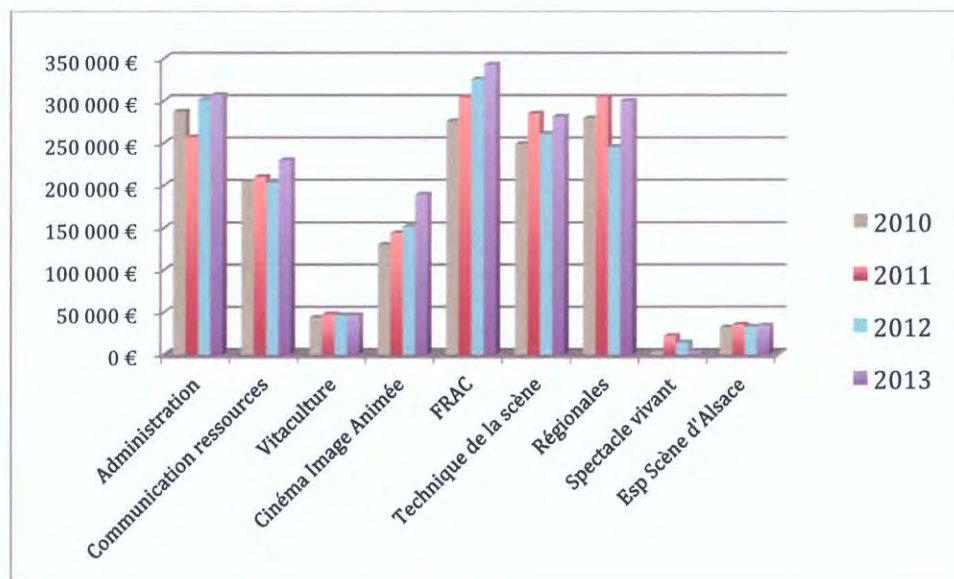
Notons en revanche la forte diminution des achats et consommations externes constatée en 2011 et 2012. Malgré une activité complémentaire avec la mission liée à l'image, ces charges apparaissent même en 2013 en deçà de leur niveau de 2010.



## Charges de personnel : l'approche analytique par secteur d'activité

Salaires et charges	2010	2011	2012	2013
Administration	286 974 €	256 683 €	300 686 €	306 442 €
Communication ressources	204 467 €	209 704 €	202 964 €	229 523 €
Vitaculture	43 458 €	47 591 €	46 414 €	46 280 €
Cinéma Image Animée	129 895 €	143 593 €	151 443 €	188 727 €
FRAC	275 314 €	303 900 €	325 106 €	342 366 €
Techniques de la scène	248 712 €	284 528 €	260 777 €	281 107 €
Régionales	278 916 €	304 402 €	245 278 €	299 922 €
Spectacle vivant	2 991 €	21 696 €	14 063 €	1 894 €
Esp Scène d'Alsace	31 857 €	35 168 €	32 631 €	34 027 €
<b>Total</b>	<b>1 502 584 €</b>	<b>1 607 265 €</b>	<b>1 579 362 €</b>	<b>1 730 290 €</b>

Avec les progressions automatiques liées à l'ancienneté et aux revalorisations des grilles salariales, l'évolution de la masse salariale, à effectif constant, pourrait se situer autour de 8%. Le recrutement dans le secteur Cinéma Image Animée, mais aussi l'évolution constatée au FRAC et au pôle techniques de la scène expliquent une augmentation supérieure...

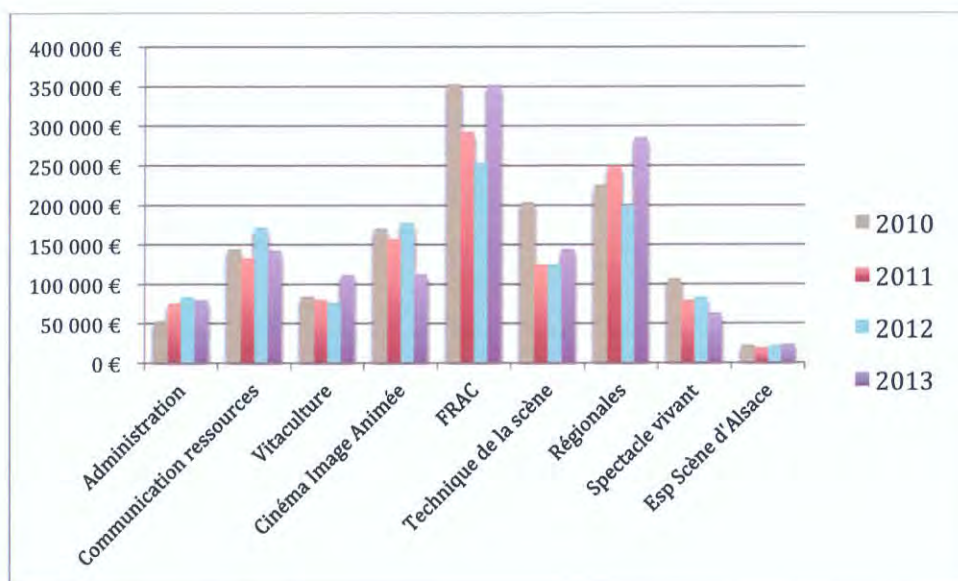


## Achats et charges externes : l'approche analytique par secteur d'activité

Achats et charges externes	2010	2011	2012	2013
Administration	53 539 €	75 750 €	83 816 €	80 042 €
Communication ressources	144 040 €	133 246 €	171 649 €	143 069 €
Vitaculture	84 469 €	80 668 €	76 490 €	112 042 €
Cinéma Image Animée	170 072 €	157 841 €	178 017 €	112 892 €
FRAC	353 427 €	292 945 €	253 423 €	352 492 €
Techniques de la scène	203 465 €	125 109 €	125 289 €	144 607 €
Régionales	225 441 €	248 705 €	199 922 €	285 878 €
Spectacle vivant	106 644 €	80 143 €	83 294 €	63 749 €
Esp Scène d'Alsace	22 705 €	19 898 €	21 514 €	24 114 €
<b>Total</b>	<b>1 363 802 €</b>	<b>1 214 305 €</b>	<b>1 193 414 €</b>	<b>1 318 885 €</b>

Le contrôle des charges externes et des achats se retrouve dans l'ensemble des secteurs d'activité hormis Vitaculture qui a connu une forte augmentation en 2013.

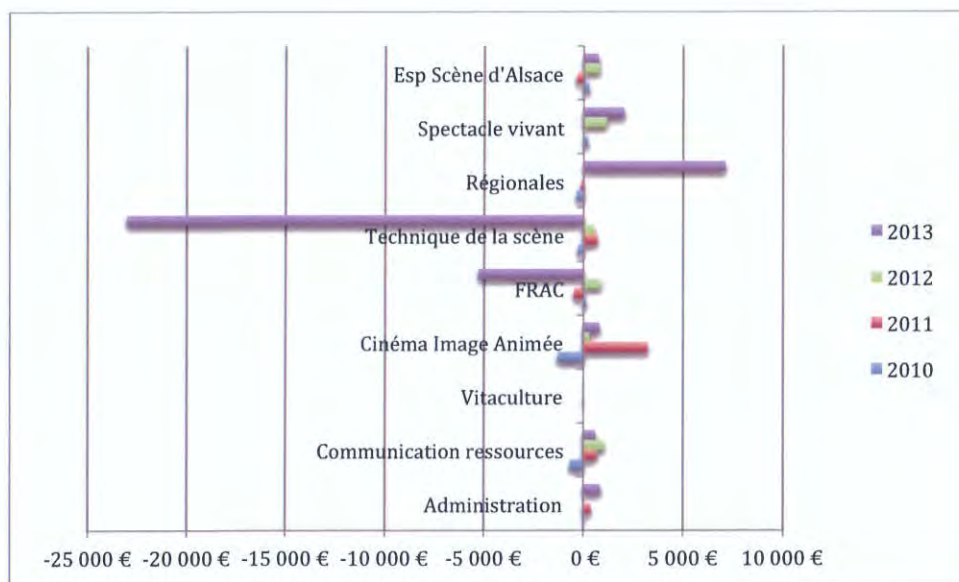
Si on observe l'année 2013 on constate que les achats et charges externes ont progressé nettement dans deux autres secteurs par rapport à l'année précédente : au Frac (+39%) et au Pôle techniques de la scène (+15%). Cette situation va donc peser sur le résultat d'exploitation de l'exercice, on le verra. Mais globalement, les achats et charges externes apparaissent contenus : après deux années de forte baisse en 2011 et 2012, ils restent toujours inférieurs en 2013 par rapport au niveau de 2010.





### L'évolution du résultat par secteur d'activité

Le résultat par secteur	2010	2011	2012	2013
Administration	69 €	355 €	-33 €	848 €
Communication ressources	-657 €	654 €	1 021 €	595 €
Vitaculture		-57 €	35 €	-22 €
Cinéma Image Animée	-1 290 €	3 210 €	285 €	792 €
FRAC	133 €	-477 €	860 €	-5 269 €
Techniques de la scène	-264 €	660 €	525 €	-23 015 €
Régionales	-348 €	-131 €	6 €	7 112 €
Spectacle vivant	209 €	39 €	1 127 €	2 034 €
Esp Scène d'Alsace	256 €	-329 €	771 €	739 €
<b>Total</b>	<b>-1 893 €</b>	<b>3 924 €</b>	<b>4 597 €</b>	<b>-16 187 €</b>

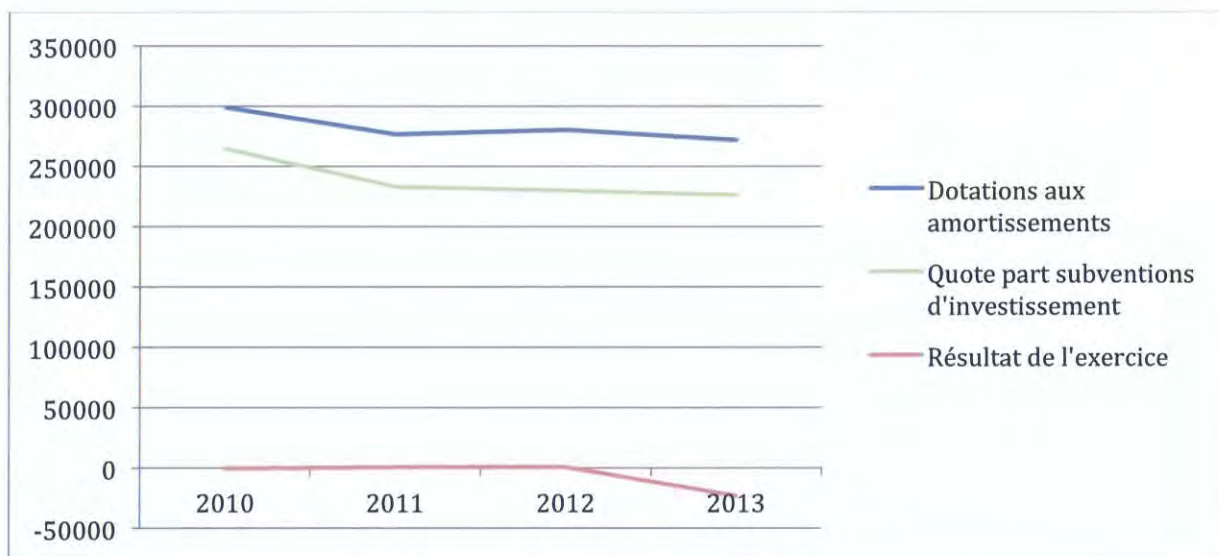


Sur les trois premières années de la convention, on observe dans tous les secteurs un équilibre d'exploitation quasi-étal. L'exercice 2013 connaît de plus grandes variations, avec un résultat en forte progression pour les Régionales, notamment, et deux déséquilibres d'exploitation au FRAC et au Pôle techniques de la scène.

Le résultat global 2013 reste cependant à relativiser puisqu'il ne représente que -0,51% de l'ensemble des ressources d'exploitation de l'ACA. Pour comprendre le déséquilibre le plus notable, il convient d'observer le Pôle techniques de la scène.

### La situation particulière du Pôle techniques de la scène : les dotations aux amortissements

Pôle Techniques de la scène	2010	2011	2012	2013
Dotations aux amortissements	299037	276936	280473	271805
Quote part subventions d'investissement	264704	232878	229853	226032
<i>Différentiel (autofinancement)</i>	<i>34333</i>	<i>44058</i>	<i>50620</i>	<i>45773</i>
Résultat de l'exercice	-264	660	625	-23015



Les amortissements des investissements du parc matériel ne sont pas totalement financés par les subventions d'équipement qui lui sont affectées. Chaque année donc, grâce à ses ressources propres, ce secteur arrive généralement à conserver un bon niveau d'investissement tout en gardant son équilibre d'exploitation.

On observe qu'en 2013 ceci n'a pu être le cas, du fait notamment de la hausse constatée de ses achats et charges externes et de sa masse salariale. Cette situation qui reste néanmoins conjoncturelle (effets induits du 30<sup>ème</sup> anniversaire du FRAC, achats supplémentaires liés au changement de système de commandes en ligne) explique donc en grande partie ce déséquilibre et dès lors, le résultat dégagé en 2013 à l'ACA.

Par ailleurs, à travers cette analyse, on observe l'importance stratégique que revêtent les ressources propres du Parc Matériel pour l'ACA. Compte tenu des évolutions à la baisse qui semblent s'annoncer concernant les financements des collectivités départementales pour l'ACA, il sera sans doute utile de réfléchir aux modalités tarifaires du parc matériel. Une différenciation plus marquée entre prestations pour les associations et prestations pour les collectivités territoriales pourrait, à cet égard, constituer une piste intéressante...



## Les autres charges d'exploitation

DONNEES	2010	2011	2012	2 013
Impôts et taxes	129 874 €	136 376 €	138 106 €	146 942 €
Autres charges	1 896 €	12 606 €	12 223 €	34 371 €

INDICES	2010	2011	2012	2 013
Impôts et taxes	100	105	106	113
Autres charges	100	665	645	1813

## L'évolution de la structure du bilan de l'Agence Culturelle d'Alsace

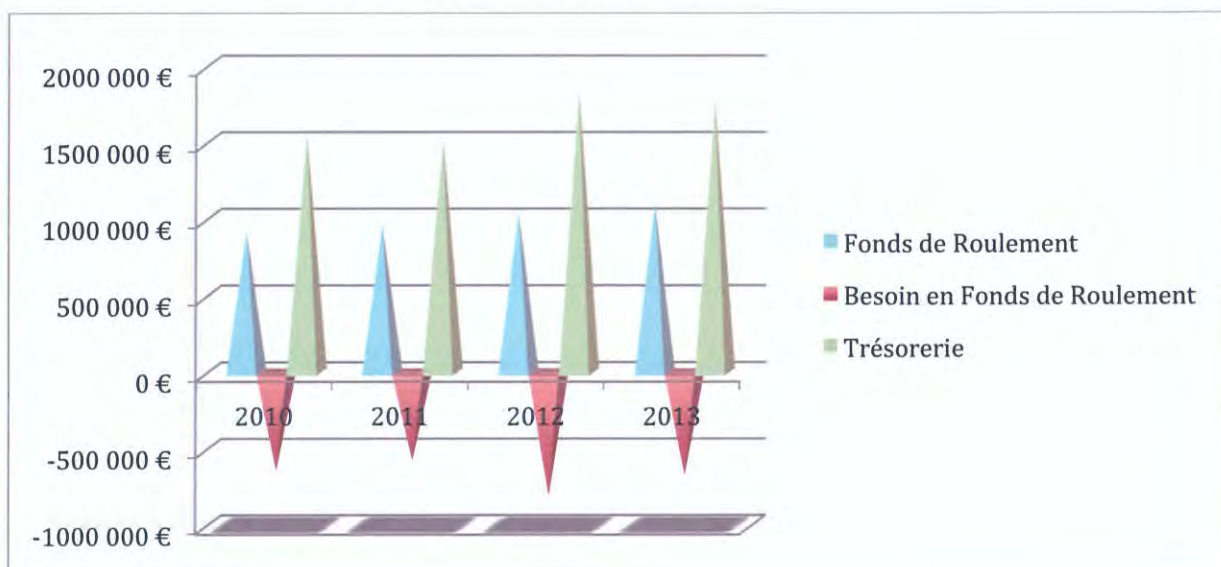
DONNEES	2010	2011	2012	2 013
Fonds de Roulement	920 153 €	960 175 €	1 041 163 €	1 108 993 €
Besoin en Fonds de Roulement	-640 465 €	-576 887 €	-805 862 €	-669 032 €
Trésorerie nette	1 560 618 €	1 537 062 €	1 847 085 €	1 778 025 €

Malgré un résultat négatif en 2013, on observe que l'Agence Culturelle d'Alsace a conforté son Fonds de Roulement sur la période. La réactivité de l'ACA s'est ici concrétisée par un suivi budgétaire efficace et une forte maîtrise des charges d'exploitation

Les provisions pour départ (88 526 € en 2013) restent relativement faibles en proportion du Fonds de Roulement.

Les autres indicateurs de bilan sont favorables, l'association disposant notamment d'une forte trésorerie en fin d'exercice.

On peut donc considérer la situation financière de l'association comme particulièrement solide et saine à la fin de cette période de convention, et ceci apparaît d'autant plus remarquable quand on sait que les aides publiques fixées à l'origine ont connu d'importantes modifications.



# Synthèse /

## Evaluation transversale de l'activité de l'ACA au regard de la convention

A des fins de clartés, nous avons fait le choix de réaliser une analyse de l'activité de l'ACA en articulant notre travail autour des pôles de l'agence.

Cette dernière partie vise à porter un regard transversal sur les grands chapitres de la convention qui était quant à elle organisée par grands axes de développement.

Avant de revenir sur la stratégie d'ensemble et son évaluation, nous procédons à une étape d'état des lieux synthétique permettant de valoriser les forces et les faiblesses constatées dans la mise en œuvre du projet ainsi que les facteurs d'évolution du paysage qui, de toute évidence, vont impacter les choix pour l'avenir.

Principales forces	Faiblesses constatées
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> <li>- Une organisation associative très affinée et des outils de gestion permettant une réactivité appréciable.</li> <li>- Des services mutualisés pour les différents secteurs, efficaces et permettant des économies d'échelle indéniables.</li> <li>- Une équipe partageant des valeurs collectives et un mode de management développant le sens de l'initiative et la responsabilité.</li> <li>- Un parc matériel aux équipements performants et un service rendu aux usagers efficient et reconnu.</li> <li>- Intégration d'une nouvelle mission de caractère plus économique sur l'accompagnement de la filière image animée (mission confiée par la Région)</li> <li>- 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.</li> <li>- Développement de projets d'accompagnement sur les territoires et de ressources, séminaires, rencontres et formations utiles au secteur.</li> <li>- Des outils de communication clairs et identifiables. Une collection éditoriale de référence nationale. Des déclinaisons web ciblées et efficaces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une difficulté à résoudre concernant l'intégration de la filière Image au sein de l'ACA. 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.</li> <li>- 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).</li> <li>- 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.</li> <li>- Des commandes d'étude sur les publics qui mériteraient de sortir de l'autosatisfaction pour en tirer davantage d'informations.</li> <li>- Des objectifs à mieux clarifier avec les partenaires publics particulièrement pour la filière image animée,</li> <li>- Un grand champ laissé en friche : le transfrontalier...</li> <li>- Une difficulté pour le Frac à capter un public élargi pour les expositions in situ.</li> <li>- 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</li> <li>- Une faiblesse du mécénat dans l'ensemble des actions de l'ACA. 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.</li> </ul>

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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 ?</li> <li>- 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 leur frontières. L'ACA dans ce secteur d'activité doit en être un fer de lance.</li> <li>- Les outils de circulation nationale (avec l'Onda) et internationale (Convention avec l'Institut français) qu'il serait intéressant de mobiliser</li> <li>- l'engagement rapide d'un dialogue avec la Métropole en cours de gestation qui devrait couvrir environ 50 % du territoire du Bas-Rhin.</li> <li>- L'intervention de l'ACA sur le champ économique peut faire évoluer le secteur en prenant davantage en compte des démarches entrepreneuriales, en permettant la transposition de «bonnes pratiques», etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des diminutions des aides publiques qui risquent de devoir confronter l'ACA à des choix de gestion et d'orientation et qui se superposent à l'éventuelle disparition des départements.</li> <li>- La réforme territoriale qui invite à préparer des évolutions ultérieures . Montée en puissance d'actions avec la Lorraine dans les prochaines années ?</li> <li>- 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</li> <li>- Un flou persistant entre la Région (comprenant ses deux services concernés) et l'ACA sur la conduite de l'action pour l'animation de la filière image. A tout le moins, une clarification s'impose.</li> </ul>

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.

Une évaluation, même positive (peut-on être encore plus positif ?), se doit néanmoins de relever les points de faiblesses ou les menaces qui peuvent survenir.

Le premier constat est que décidément, **la question du transfrontalier** et des résultats liés à un développement de la coopération s'avèrent difficiles. A cet égard, la clarification des objectifs entre les partenaires publics et l'ACA mériteraient sans doute d'intervenir... Il semble en effet peu probable qu'à elle toute seule, l'ACA détienne la clé.

A notre connaissance, seul le FRAC et les structures muséales d'Alsace ont réussi à travailler dans un espace rhénan élargi.

De multiples raisons sont évoquées en Alsace : méthodes de travail forcément distinctes entre l'Alsace et l'Allemagne, structuration du paysage totalement différente, barrière linguistique aussi... Nous

n'arrivons pas à nous satisfaire de ces explications (à tort ? peut être). Néanmoins, nous avons pu observer de nombreux projets de coopérations très réussis entre la Région-Nord-Pas-de-Calais, la Flandre et la Wallonie, mais plus proche et avec le même pays, des projets réussis de coopération entre la Lorraine et l'Allemagne et le Luxembourg.

A-t-on tout épuisé sur le sujet ? Un benchmark de projets qui fonctionnent ne serait-il pas pertinent ? Le volontarisme de la Région pourrait sans doute constituer un relais d'importance et transversal (tourisme, patrimoine, culture) qui pourrait permettre d'impulser des actions à fort rayonnement. Le développement de résidences artistiques partagées pourrait constituer aussi une piste intéressante.

Le deuxième point qui pose question est le transfert d'une partie de la **mission image** héritée suite à la disparition d'Icôneval. Nous validons totalement l'idée du transfert de la mission telle que définie dans la délibération de la commission permanente de septembre 2012 autour de l'animation de la filière des images narratives. In fine, il s'agit d'une extension de compétences au profit d'acteurs qui étaient déjà touchés par les activités du pôle audiovisuel de l'ACA (à quelques exceptions près). Dans ces conditions, bien que la dimension économique assignée à cette mission soit totalement nouvelle dans les modalités d'intervention de l'ACA, elle se justifie pleinement. Néanmoins, nous pensons qu'il y a dans l'état actuel des choses, un déficit d'échanges entre la Direction de la Compétitivité et de la Connaissance et l'ACA. Est-ce le choc des cultures qui s'exprime ? La double tutelle exercée par la Direction de la Culture du tourisme et du patrimoine et la Direction de la Compétitivité et de la connaissance a la fâcheuse tendance à diluer les responsabilités et les réponses aux questionnements. Le pilotage de la nouvelle mission s'effectue à vue. Il est un peu tôt encore pour dresser un bilan mais nous voudrions souligner le besoin patent d'un accompagnement attentif sur cette mission. Nous avons présenté des scénarios dans le chapitre concerné. Sur cette mission, notre recommandation serait à la faveur de la prochaine convention, de préciser les axes du plan d'action, de mettre à disposition des moyens d'accompagnements inscrits au plan des aides de la Région aux clusters/grappes, et de réformer les statuts de l'ACA pour intégrer en son sein, un cluster bénéficiant d'une autonomie relative, doté d'un président(e), permettant le co-pilotage des projets avec les professionnels. Projet passionnant, ce serait, probablement, une nouvelle étape très enrichissante pour l'ensemble des acteurs et probablement aussi pour l'ACA. Les ressources sont disponibles et les volontés solidement ancrées pour pouvoir donner toute son expansion à ce nouveau dispositif.

### **Les liens avec la Direction de la Culture, du Tourisme et des sports de la Région se sont fluidifiés**

depuis la dernière convention. Des dispositifs se sont affinés en meilleure articulation avec l'ACA. La nouvelle politique en faveur de l'audiovisuel semble, à cet égard, exemplaire et apporter des signaux encourageants sur leur pertinence. Il est vrai aussi que des interlocuteurs ont changé depuis 5 ans permettant également d'apporter un renouvellement bienvenu de regards et de méthodes.

Néanmoins, des marges de progression existent pour renforcer les complémentarités et les échanges d'information. Afin de poursuivre l'élan engagé de meilleure coordination, il s'avère nécessaire de mettre en place les instances de suivi prévues à la convention. Elles avaient fait l'objet d'une réflexion conduite entre les services de la Région et l'ACA et force est de constater qu'elles ne se sont pas réunies. Aussi, si nous saluons globalement un meilleur fonctionnement en transversalité, les évolutions à apporter au fonctionnement actuel sont perfectibles et devront à notre sens faire de nouveau l'objet d'un point précis dans la nouvelle convention.

Notre expérience de missions auprès de nombreuses collectivités nous a permis d'observer que les relations entre les Agences et les services des collectivités ne sont pas toujours aisées. Les motifs sont récurrents et identiques partout en France : des services des collectivités qui croulent sous l'instruction des dossiers de demande de subventions, la pesanteur de la machine administrative, l'inscription dans une pyramide hiérarchique inhérente à la conduite des missions d'une collectivité publique, ... et de l'autre des agences aux procédures relativement souples, des équipes projets resserrées, une mobilité dans l'activité, des modalités de fonctionnement et de prise en charge de frais favorables, etc. Les relations entre les services de la Région et l'ACA n'échappent pas à ces difficultés. Et pourtant, particulièrement sur les opérations à fort rayonnement (festival de Cannes, festival d'Avignon, salons



professionnels d'importance, ...) il est nécessaire et indispensable que les équipes ne fassent qu'une : celles de la délégation Alsace. Il convient donc de trouver les modalités qui permettraient de poursuivre une meilleure complémentarité entre l'ACA et l'équipe du service culturel de la Région dans le respect des identités de chacun. Dans cette perspective, la réunion des équipes des deux structures, telles qu'évoquées dans la dernière convention, nous paraissent aller dans le bon sens.

Notre mission d'évaluation de la convention excluait l'évaluation du projet artistique du Frac (une inspection du Ministère devrait être diligentée prochainement). Nous saluons néanmoins l'ensemble de l'action réalisée pour les 30 ans des Frac. Cette opération a bénéficié d'un large retentissement en Alsace et il faut le porter au crédit du directeur et de ses équipes. Néanmoins, nous observons un tassement significatif des **visites dans les locaux** (l'une des raisons est de toute évidence la fin de la mise à disposition d'une personne assurant la médiation par la ville de Sélestat). L'enjeu de la fréquentation est important et il nous semble que les équipes de l'ACA auraient matière à « brainstormer » en commun pour concevoir des projets transversaux événementiels liant arts visuels et arts de la scène ou audiovisuel. Les espaces extérieurs pourraient être mis à profit : projections de plein air, happening, performances, déambulations, ... L'agence dispose de toutes les ressources pour concevoir des temps forts qui pourraient exploiter les abords de l'agence durant l'été.

Dans un paysage artistique bouleversé par des enjeux transversaux fondamentaux (réforme de l'intermittence, réduction des marges artistiques des diffuseurs, impact de la réforme territoriale, etc), il convient de confirmer le soutien aux compagnies professionnelles et notamment, pour les propositions les plus repérées, de pouvoir les accompagner sur les marchés externes à la Région (niveau national et international). Deux leviers peuvent à cet égard être mobilisés de manière transversale Aca/Région. L'insertion dans le programme d'échanges régionaux soutenus par **l'Onda** pourrait être une perspective intéressante à déployer. D'autre part, une analyse de la convention entre **l'Institut français**, la Région et la Cus serait utile pour tenter d'appuyer des stratégies transversales autour des compagnies/ensembles au plus fort rayonnement.

Au cours de la période écoulée, **le développement de l'accompagnement de projets** et des professionnels de la culture par les services de l'ACA s'est résolument intensifiée, dans la droite ligne des orientations que nous avons préconisées. En s'inscrivant en lien avec les territoires et les réflexions sur les compétences culturelles des EPCI, en fédérant les directeurs des affaires culturelles des collectivités, l'ACA a renforcé la visibilité de son expertise en région et finalement « capitalise » les compétences acquises dans ses divers pôles ressources. Les publications nombreuses qu'elle effectue, le développement Internet et des réseaux sociaux où elle s'investit apparaissent évidemment comme autant d'atouts et d'outils bien souvent exemplaires. Nous partagerons cependant une seule réserve concernant les enquêtes de satisfaction menées par des Cabinets extérieurs. Si les résultats sont à raison, largement positifs, il serait néanmoins utiles d'orienter ces travaux sur la recherche de nouvelles pistes de réflexion ou d'action pour intensifier davantage ou tout simplement mieux valoriser les ressources internes de l'ACA ;

Enfin, nous rappelons l'un des constats que nous avons formulé lors de la dernière évaluation à savoir l'inexistence de **fonds de mécénat** pour contribuer au financement d'activités : celles du Frac pourraient en être le support mais également les Régionales ...

Dans une dernière tentative d'approche transversale et afin de clore sur une vision globale de la convention, nous avons établi un tableau à double entrée permettant de reprendre les axes de la convention et de les croiser avec les activités des différents pôles. Se dessine alors une cartographie des apports respectifs de chacun des pôles à la contribution de l'objectif global. Ce tableau vise à établir des

points de repères qui ne valent en aucun cas jugement de valeur. C'est ainsi qu'on voit que l'activité du Frac se dessine de manière plus autonome et ce de manière justifiée. La convention excluait le périmètre du FRAC dans la contribution aux objectifs. Ce sera d'ailleurs l'objet de la mission d'inspection que de porter un regard d'évaluation sur ses activités au regard de sa convention spécifique.

L'analyse de ce tableau met en évidence les missions très transversales mises en œuvres par le pôle spectacle vivant ainsi que le parc de matériel. Leur action se déploie sur l'ensemble des champs de la convention. Il s'agit là des activités « historiques de l'agence » qui ont porté son développement et l'ont inscrite comme un acteur incontournable tant par les professionnels, les amateurs, les acteurs territoriaux. Le pôle audiovisuel et image animée s'affirme comme un pôle orienté vers l'action professionnelle. Enfin, le pôle communication et ressources, par essence totalement transversal, se situe aujourd'hui au delà d'une simple fonction support pour l'ensemble des services. Il met en œuvre un certain nombre d'actions (Vitaculture, étude/recherche, accompagnement de projets de territoires) qui relèvent de l'ingénierie de projets. A ce titre, ce pôle est également très contributif aux objectifs globaux de la convention.

	Pôle spectacle vivant	Pôle Cinéma et Audiovisuel (*)	FRAC	Pôle techniques de la Scène	Communic* /Ressources
La production, la diffusion et la mobilité artistiques					
→ Valoriser la création artistique régionale ;	****	****	**	***	
→ Favoriser la diffusion artistique et susciter des dynamiques de partenariats et mise en réseaux à l'échelle régionale, interrégionale, nationale, transfrontalière et internationale ;	****	****	****		**
→ Contribuer à la réduction des inégalités d'accès à la culture dans ses dimensions sociales, territoriales et culturelles ;	***	*	**	***	***
→ Encourager, soutenir et former les acteurs dans un objectif de professionnalisation et d'insertion sociale :					
- Accompagner des parcours professionnels ;	****	****	***	***	***
- Qualifier des pratiques culturelles amateurs et associatives.	**			***	**
Et pour axes de développement					
→ <b>Renforcer la mission Ressources (informer, conseiller, expertiser...) :</b>					
- Développer la fonction ressources :	**		*		
Contribuer aux orientations stratégiques des collectivités locales et territoriales,				***	****
Accompagner le développement de l'intercommunalité culturelle,	**				***
Aider les acteurs à mieux se positionner en terme d'environnement et de responsabilités.	***	**	*	***	***
→ Procéder à des adaptations méthodologiques et structurelles.	**	****	***	**	**
→ <b>Stimuler la coopération trans-frontalière (études, travail sur les filières).</b>					

# 10/

## Personnes rencontrées

**François Bouchard**, directeur général des services, Conseil régional d'Alsace  
**Julie Clain**, chargée des ressources et politiques culturelles territoriales, ACA  
**Bastien Colas**, coordinateur du pôle Création Diffusion Industries Culturelles, Direction Régionale des Affaires Culturelles  
**Denise Cotin**, assistance de Direction, ACA  
**Françoise Dambach**, déléguée du personnel, ACA  
**Sabine Frantz d'Ours**, responsable du pôle Communication et ressources, ACA  
**Francis Gelin**, directeur de l'Agence Culturelle d'Alsace  
**Bernard Goy**, conseiller arts plastiques, Direction Régionale des Affaires Culturelles  
**Olivier Grasset-Aiello**, directeur du FRAC Alsace, ACA  
**Glenn Handley**, responsable du pôle Cinéma et images animées, ACA  
**Marc Jacquemond**, directeur du Pôle techniques de la scène, ACA  
**Brigitte Klinkert**, vice-présidente du Conseil Général du Haut-Rhin, Présidente de la commission culture  
**Virginie Lonchamp**, responsable du pôle spectacle vivant, ACA  
**François Mengin-Lecreulx**, directeur général adjoint des services, Région Alsace  
**Pascal Mangin**, président de l'Agence culturelle d'Alsace  
**Alexandre Michta**, chef de service du développement artistique, Conseil général du Bas-Rhin  
**Clémentine Mouilleron**, chef de service développement culturel et audiovisuel, Direction de la culture, du tourisme et des sports, Conseil Régional d'Alsace  
**Aurélie Mouflarge**, directrice de la culture du Tourisme et des sports, Conseil Régional d'Alsace  
**Carole Pépin**, chargée d'animation de la filière image, ACA  
**Odile Rialet-Santoro**, déléguée du personnel, ACA  
**Christophe Sagnier**, direction de la compétitivité et de la connaissance, Conseil régional d'Alsace  
**Isabelle Schoepfer**, directrice de l'Olca (Office pour la langue et la culture alsacienne)  
**Freddy Staath**, adjoint de direction à l'OLCA  
**Chantal Struss**, chef du service du développement culturel, Conseil général du Haut-Rhin  
**Jean-Laurent Vonau**, président de la commission culture, patrimoine et mémoire du Conseil général du Bas-Rhin  
**Anny Vautrinot**, chef comptable et ressources humaines, ACA