

# PROJET ASSOCIATIF

8 JUIN 2023





# SOMMAIRE

- 04** — INTRODUCTION
- 05** — ÉTAT DES LIEUX
  - 05 L'A. en quelques informations
  - 06 La dynamique vertueuse de nos missions
  - 08 Les métamorphoses de la période 2017-2022
- 10** — DIAGNOSTIC ET 8 ENJEUX
- 13** — NOS 8 AMBITIONS POUR LA PÉRIODE 2024-2026
  - 14 1 - De l'accompagnement... à l'autonomisation des acteurs
  - 15 2 - De l'observation... à la compréhension jusqu'à la décision éclairée
  - 16 3 - De la ressource comme production... au ressourcement:  
tout un processus de transmission et d'appropriation
  - 17 4 - Des perspectives... à la prospective.  
Une nouvelle approche source de résilience et d'innovation.
  - 18 5 - De la présence sur le territoire... à la proximité symbolique et concrète  
avec et pour les porteur-euses de projet d'aujourd'hui et de demain
  - 19 6 - De la visibilité... à la lisibilité de notre action
  - 20 7 - De la communauté... aux communs.
  - 21 8 - Du discours... aux actes.
- 22** — NOS PROBLÉMATIQUES DE DÉVELOPPEMENT
- 23** — EN RÉSUMÉ : FINALITÉS ET OBJECTIFS OPÉRATIONNELS
- 24** — CRITÈRES D'ÉVALUATION

# INTRODUCTION

Ce document a vocation à présenter le **projet associatif** de L'A. Agence culturelle Nouvelle-Aquitaine. On peut le nommer également projet stratégique global et il vient à ce titre compléter nos Statuts et le Règlement intérieur.

Il constitue une référence de gouvernance, de direction, d'animation et de travail pour l'association, ses membres, les bénéficiaires, les partenaires et les salariés qu'elle emploie.

Il explicite la vocation, les valeurs et les ambitions partagées par la Gouvernance.

Référentiel commun, il permet l'adhésion durable des différentes parties prenantes. Objectivé et partageable, il permet l'information et l'engagement de nouveaux adhérents et de nouveaux partenaires.

Notre projet associatif est le reflet de notre histoire ancienne (création de l'association en 1987 en Poitou-Charente) et récente (fusion régionale de 2016), de notre organisation, de la situation des secteurs culturels en France et plus particulièrement du contexte régional. En conséquence de quoi, il prend en compte les besoins exprimés ou analysés des personnes ou des entités pour lesquelles nous sommes missionnés pour agir.

Il répond à trois grandes questions :

- Qui sommes-nous ?
- Vers quoi voulons-nous aller ?
- Comment voulons-nous y aller ?

En traduisant la raison d'être de notre structure, il nous permet de décliner une feuille de route.

En tant que socle sur lequel se fondent toutes les actions, il structure les réalisations présentes et à venir dans un ensemble cohérent et distinctif.

En ce sens, il permet à l'équipe et aux membres d'être plus précis sur les missions, plus efficace et opérationnel et de pouvoir être plus agile dans les périodes d'évolution de l'environnement.

Enfin, il permet une évaluation de notre activité, c'est-à-dire des résultats obtenus et, dans la mesure du possible de l'impact que cela provoque, au regard des ambitions que nous nous fixons.

# PARTIE 1. ÉTAT DES LIEUX

## 1.1. L'A. EN QUELQUES INFORMATIONS

Le projet de l'agence se décline autour des **4 grands axes** :

- grâce à l'**observation, produire de la connaissance** utile à l'action et à la décision des acteurs privés ou publics ;
- **informer, conseiller et accompagner** pour une meilleure compréhension de l'environnement et donc vers plus de capacités de résilience et d'autonomie ;
- créer des **ressources adaptées** (boîte à outils, fiche pratique, annuaire...) et les partager largement en cherchant à en **faciliter leur appropriation** ;
- **animer le dialogue interprofessionnel et syndical** à travers le COREPS.

Le programme d'activité comporte chaque année en moyenne **180 actions** qui profitent à environ **30 000 personnes** à travers des publications (études, guides, dossiers...), des rencontres professionnelles, des ateliers, des dispositifs, la veille info-ressources en ligne, le magazine L'Affût, etc.

Ses principaux **bénéficiaires** sont :

- porteur·se·s de projets ;
- équipes artistiques ;
- artistes auteurs ;
- élu·e·s des collectivités et les fonctionnaires territoriaux ;
- personnels des organismes professionnels et des agences ;
- réseaux ;
- étudiant·e·s, futur·e·s professionnel·le·s ;
- équipes des structures de création, production, diffusion ;

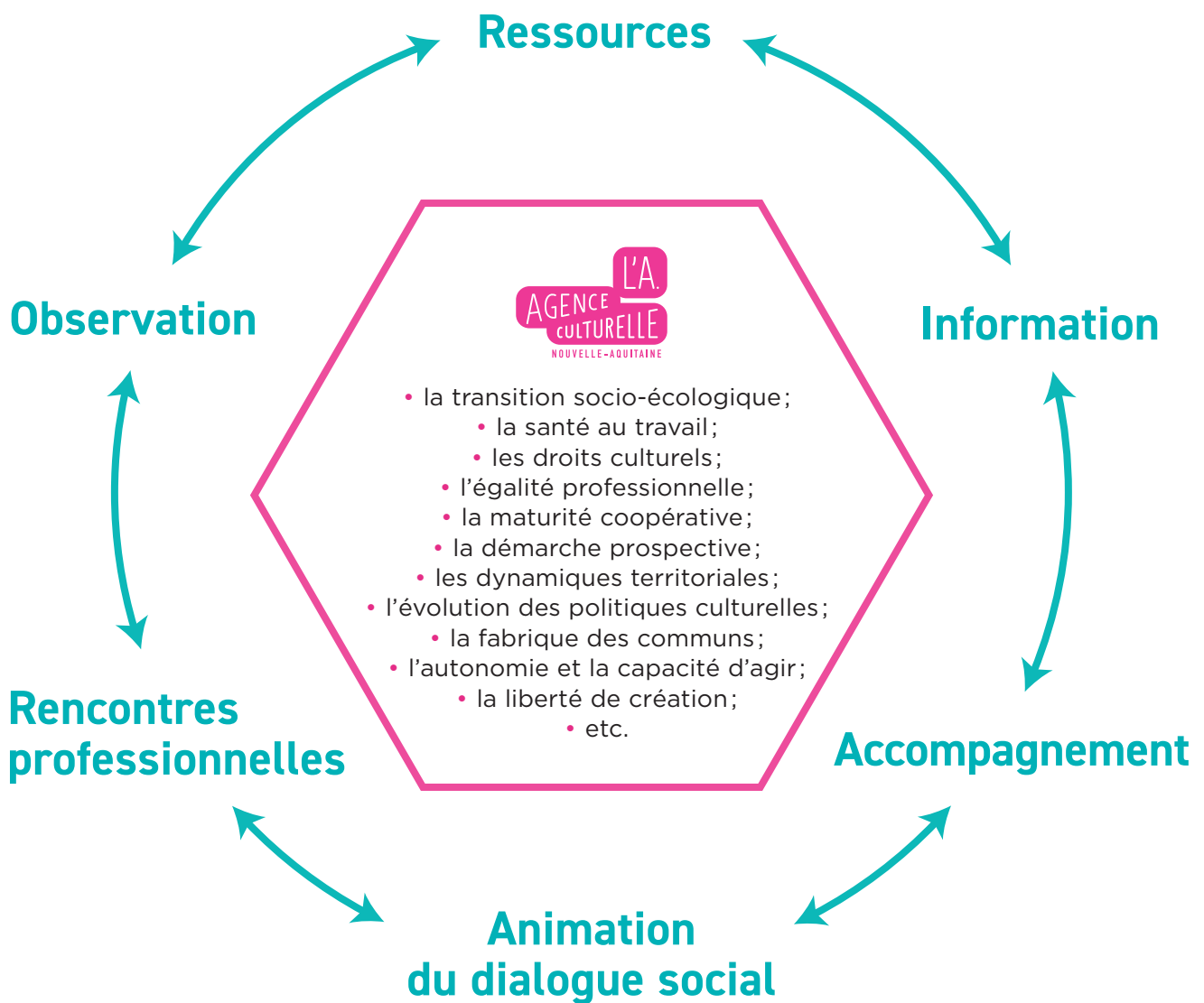
Les partenaires financiers de L'A. que sont la DRAC et la Région soutiennent l'agence depuis sa création en 1986. Notre budget approche les **1,2 millions d'euros** dont 70% sont consacrés à la masse salariale.

Au 1<sup>er</sup> décembre 2022, l'équipe de l'agence est composée de **17 salarié·e·s** (dont 1 en CDD). Elle est physiquement présente sur **3 antennes territoriales** à Poitiers, Bègles et Limoges.

L'agence a été créée en octobre 1986 à Poitiers sous l'impulsion de la DRAC et du Conseil Régional Poitou-Charentes. Le 7 avril 2017, ces mêmes partenaires décident d'accompagner le développement de l'agence à l'échelle de la Nouvelle-Aquitaine.

Le 16 septembre 2022, l'agence est dotée de 3 antennes à partir desquelles l'ensemble de nos actions sont déclinées.

## 1.2. LA DYNAMIQUE VERTUEUSE DE NOS MISSIONS



Ce schéma veut symboliser l'interaction entre les différentes missions de l'agence qui forment un tout cohérent. Au centre de ce système de travail se trouve le cœur de nos actions : les principales finalités transversales à toutes nos démarches.

## Ressources

- Des dossiers thématiques;
- Des fiches et guides pratiques;
- Un annuaire cartographique;
- Des vidéos, des podcasts.

## Accompagnement

- Des rendez-vous conseil;
- [jai1question@la-nouvelleaquitaine.fr](mailto:jai1question@la-nouvelleaquitaine.fr);
- LOIC - Accompagnement;
- L'A. Trajectoire;
- Les rendez-vous conseils juridiques;
- Le groupe métier des chargé-e-s de diffusion;
- L'accompagnement des réseaux;
- CONFER.

## Rencontres professionnelles

- Le Forum Entreprendre dans la culture en Nouvelle-Aquitaine;
- Les webinaires;
- Les cafés de L'A.;
- Les séminaires;
- Les visites apprenantes.

## Information

- Le magazine L'Affût;
- Les newsletters;
- Les webinaires;
- Des annonces;
- La veille professionnelle.

## Animation du dialogue social

- Comité de pilotage;
- Cellule de Veille pour l'Emploi;
- Commission Politiques et Financement Publics;
- Développement d'un réseau professionnel de coordination des Coreps.

## Observation

- Des enquêtes;
- Des études qualitatives / quantitatives;
- Un atlas / des cartes;
- Des tableaux de bord.

## 1.3. LES MÉTAMORPHOSES DE LA PÉRIODE 2017-2022

À l'exception de son nom et de son modèle socio-économique, L'A. de 2023 est très différente de L'A. de 2017, date de confirmation de la mission du directeur actuel, de l'élection d'un nouveau Président et de l'élargissement de l'activité au périmètre néo-équitain. Certes, nos missions principales d'observation, d'accompagnement, de production de ressources et d'animation du COREPS sont les mêmes qu'avant la réforme territoriale mais elles se traduisent dans des conditions, des modes opératoires et méthodologiques, des coopérations et des thématiques sensiblement différentes. Pour y parvenir, une attention particulière a été portée au fonctionnement, aux procédures internes, aux dispositifs managériaux afin que l'organisation rende possible les nouvelles ambitions. C'est enfin la Gouvernance qui a ré-ouvert ses portes à de nouveaux adhérents désireux de s'investir dans une agence cohérente entre vocations, valeurs et actions.

**Reprenons en détail ces avancées. En 5 ans, nous avons réalisé une métamorphose complète** de la structure aux plans :

- de son **rayonnement et de son implantation territoriale** (de Poitou-Charentes à Nouvelle-Aquitaine, d'une à trois antennes);
- de son **écosystème de coopération** (75 partenaires mobilisés chaque année dans le cadre de l'organisation de rencontres professionnelles, de groupes de travail, de comités de programmation, de comités de pilotage ou de suivi d'étude, etc.);
- de l'**animation de sa gouvernance** et de sa vie associative (16 membres actifs fin 2022);
- de la **cohérence et de l'interaction de ses missions** (cf. page 6);
- de la **diversité et de la quantité de ses actions** (1 action par jour en moyenne en 2022);
- des **thématiques structurantes** de son projet;
- des **modalités techniques et opérationnelles de ses actions** (présentiel et distanciel);
- du **nombre et de la qualité des personnes** et organisations auxquelles elle s'adresse;
- de l'**organisation hiérarchique et fonctionnelle** de son équipe (nouvel organigramme avec l'ajout d'un niveau de management intermédiaire et l'apparition d'un comité de direction);
- de ses **outils informatiques** et des logiciels utilisés (informatique libre);
- de son **management** et de son **fonctionnement social**;
- de la **taille de son effectif** (de 10 à 15 ETP).



**C'est ainsi qu'en 2023, L'A. se caractérise et/ou se différencie par :**

- une Gouvernance ouverte et partagée et un Conseil d'Administration renforcé ;
- son implication dans la création et l'animation de Confer, Société Coopérative dédiée au conseil et à la formation professionnelle ;
- l'animation du COREPS, instance de dialogue social en région ;
- une approche « tout » culture, sans spécialisation disciplinaire ou par filière ;
- un apport d'expertises, d'accompagnement et de ressources aux opérateurs publics, associatifs et privés du territoire dans de très nombreux domaines ;
- le fait qu'elle ne soit pas redistributive et ne gère pas de Contrat de Filière ;
- une capacité à créer des liens, de l'interconnaissance et de la transversalité au-delà des réseaux, disciplines et filières et à favoriser la coopération entre acteurs et entre territoires.

**Cette mue profonde a été permise ou facilitée** par des décisions arrivées au bon moment et assumées en responsabilité, suite à des situations et/ou des opportunités, parfois problématiques, parfois facilitantes :

**Au plan interne :**

- une gestion sociale, administrative et financière exigeante et transparente ;
- un engagement managérial au quotidien (direction et responsables de pôle) ;
- une équipe renouvelée, (à peine) plus étoffée, très engagée ;
- des salarié·es qui ont gagné en autonomie et en expertise.

**Au plan de l'action et du projet associatif :**

- un projet qui répond à des besoins exprimés par la communauté professionnelle ;
- des valeurs fortes et des référentiels qui se déclinent dans les postures de travail et dans l'action ;
- un écosystème de travail régional dynamisant.

**Au plan de la Gouvernance :**

- une relation étroite avec nos partenaires financiers ;
- une forte implication et un soutien assuré au quotidien par le Président ;
- une reconnaissance institutionnelle et professionnelle grandissante.

## PARTIE 2. DIAGNOSTIC ET 8 ENJEUX

### À quel moment sommes-nous ?

#### À quels enjeux devons-nous répondre ?

À peine sorti de la pandémie, le secteur artistique et culturel est actuellement percuté de plein fouet par les conséquences de la guerre en Ukraine. L'inflation et la hausse du coût des énergies fragilisent un peu plus nos organisations.

Toutefois, c'est d'un facteur encore plus alarmant dont il faudrait s'inquiéter car il va durablement et profondément impacter nos sociétés : le changement climatique, qui est désormais réel, non plus dans des publications scientifiques ou à l'autre bout de la planète mais à notre porte. Il nous impose à tous et à chacun d'agir car il est devenu évident que ne rien faire est beaucoup plus risqué. Quand certain·e·s prônent une simple adaptation, d'autres appellent de leurs vœux un véritable changement de modèle et de référentiel.

Nos secteurs et filières n'ont pas attendu l'apparition de toutes ces crises pour prendre conscience de nos impacts sur l'environnement et réfléchir au changement de nos pratiques. Cependant, ces démarches restent encore limitées, expérimentales et l'approche systémique et prospective peine à s'imposer.

C'est donc dans ce contexte de grande complexité accrue par de nombreuses incertitudes, que L'A. agence culturelle Nouvelle-Aquitaine doit penser ses futures actions. Elle peut notamment s'appuyer sur ses grandes missions, les expertises qu'elle a acquises et l'écosystème de coopération développé ces dernières années pour y parvenir.

#### ENJEUX N°1

##### ≥ Revaloriser la responsabilité managériale

La Covid-19 a durant presque 2 années considérablement entravé le fonctionnement des organisations à vocation artistique et culturelle : conditions de travail dégradées, restrictions d'accès aux lieux culturels, gestion de protocoles sanitaires contraignants, surcharge d'activité en raison du rattrapage de programmation. Les équipes artistiques et techniques, les métiers « support », les services de médiation et d'accueil et bien sûr les fonctions d'encadrement ont été particulièrement mises à l'épreuve. Là où il n'y avait pas ou peu de management (qui n'est pas uniquement la gestion des ressources humaines), les salarié·es ont particulièrement souffert. La crise sanitaire a ainsi mis en exergue un urgent besoin de (re)valoriser la responsabilité managériale dans la culture. Le développement des savoir faire et savoir être managériaux doivent devenir une grande cause de notre communauté. L'A. et ses partenaires sont déjà engagés sur ces sujets et poursuivront leur travail.

**Mots clés :** management, risques psycho-sociaux, attractivité, qualité de vie et condition de travail, formation, inter-relation.

#### ENJEUX N°2

##### ≥ S'engager dans la transition écologique, sociale et solidaire

Le printemps et l'été 2022 ont été l'occasion de constater les conséquences dramatiques du dérèglement climatique. Conjuguées à la crise économique - aggravée par la guerre en Ukraine -, il en résulte un contexte anxiogène qui nous contraint à prendre des mesures volontaristes. Mais comment gérer le développement de nos projets et organisations dans le respect des équilibres écologiques ? Comment poursuivre une « croissance », rendre un service toujours plus utile à nos bénéficiaires en décarbonant nos activités ? Comment concilier liberté et créativité d'un côté et gestion des limites et réduction des impacts de l'autre ? Le monde culturel aura besoin de monter en compétence sur ces sujets, de disposer d'outils et d'accompagnements sur mesure mais aussi de revisiter ses référentiels. Les démarches entreprises par les acteurs de l'Économie sociale et solidaire ou par le Shift Project (pour ne citer que lui) fournissent des pistes pertinentes pour réinventer notre rapport au territoire et à nos modalités opérationnelles. Autant de sujets dont l'agence entend se saisir à bras le corps.

**Mots clés :** respect du vivant, modèles de référence, empreinte carbone et gaz à effet de serre, approche systémique, accompagnement, formation, expérimentation, soutenabilité, frugalité, nouveaux imaginaires, résilience.

**ENJEUX N°3****≥ Contribuer à l'attractivité des secteurs culturels**

Autrefois objet de désir voire de fascination, le milieu culturel peine depuis peu à recruter pour certains métiers pourtant essentiels à son bon fonctionnement. Nombre de recrutements restent ainsi longtemps infructueux, principalement pour les fonctions support et les domaines de la technique. Les postes de direction commencent également à être concernés par cette crise des vocations. Perte de sens, manque d'attractivité, concurrence accrue avec des secteurs plus rémunérateurs ou plus attractifs pour la jeune génération, conditions de travail précaires ou difficiles, crainte du poids des responsabilités, manque de professionnels formés sont autant de facteurs qui expliquent la situation. Une problématique qu'il faut traiter de manière systémique et pour laquelle L'A. peut apporter sa contribution.

**Mots clés :** métiers en tension, recherche de sens, qualité de vie et des conditions de travail, management, accompagnement, formation, santé au travail, nouvelles formes d'emploi et d'activité, attractivité.

**ENJEUX N°4****≥ Favoriser le progrès des droits humains fondamentaux**

L'apparition dans la loi de la notion de Droits culturels a marqué un tournant dans les politiques culturelles de notre pays. D'abord source d'interrogation voire de rejet, elle commence à s'incarner concrètement dans de nombreuses organisations privées, associatives et publiques. Dès lors qu'elle est à apprécier non pas comme un nouveau dogme mais comme un référentiel, dès lors qu'elle se traduit comme un horizon vers lequel tendre et pas comme un cahier des charges aux cases à cocher, cette notion offre une source incroyable de questionnements pour tout acteur souhaitant renforcer le sens de son action. L'A. est en chemin pour la mise en œuvre des Droits culturels dans son projet et la valorisation de cette notion auprès des acteurs. Démarches de coopération, dispositifs d'accompagnement non directifs, engagement dans les valeurs de l'ESS, gouvernance ouverte, processus de travail transparents, utilisation de logiciels libres, respect de l'égalité professionnelle, information des acteurs et accessibilité des ressources produites, association systématique des personnes concernées aux études menées, sont autant de traductions concrètes de son engagement.

**Mots clés :** respect des droits humains fondamentaux et lutte contre les rapports de domination, loi Notre, participation et coopération, formation et accompagnement, égalité et parité, diversité, émancipation, EAC.

**ENJEUX N°5****≥ Lutter contre la précarité des personnes et des organisations**

La communauté des professionnels de la culture est constituée en Nouvelle-Aquitaine d'un ensemble hétéroclite de 58 000 structures environ, dont 34 000 entrepreneur-e-s individuel-le-s, ce qui représente 47 200 actifs. Fragiles par essence (en raison de l'histoire de sa structuration et de la nature de ses modèles socio-économiques), très exposés lors des crises sociale, sanitaire ou économique qui se sont succédées ces dernières années, les secteurs culturels rencontrent des difficultés financières inquiétantes. Baisse du chiffre d'affaires (subventions et ressources propres), hausse des charges de fonctionnement (coût de l'énergie notamment), augmentation de la masse salariale notamment, pèsent lourd dans les budgets des opérateurs (quel que soit leur type ou leur mode de gestion), sans oublier les artistes auteurs encore plus exposés et souvent moins aidés par la puissance publique. Les actions de L'A. doivent se concentrer sur l'accompagnement de ces acteurs les plus en difficulté.

**Mots clés :** précarité, égalité professionnelle, équilibre socio-économique, formation, solidarité, liberté de création et d'expression.

**ENJEUX N°6****≥ Travailler à l'appropriation de nouveaux référentiels économiques**

Essentiellement d'intérêt général, les activités artistiques et culturelles sont en grande partie financées par des subventions. À ce titre protégées par les pouvoirs publics, elles sont néanmoins parfois soumises aux aléas politiques et budgétaires. C'est actuellement le cas avec la crise que nous vivons depuis le début de l'année qui met en tension les finances publiques. Si les conséquences de la pandémie ont pu être notablement limitées par des aides ciblées, nul ne peut prévoir avec certitude comment l'épisode que nous vivons nous impactera. À ce jour, la mécanique dangereuse de l'inflation est à l'œuvre et on parle de récession pour plusieurs pays d'Europe. Il est certain qu'un changement de référentiel social et économique (moins libéral et productiviste, plus solidaire et durable) sera nécessaire pour faire vivre nos organisations.

**Mots clés :** inflation et risque de récession, culture économique, intérêt général, ressources et communs, mutation des modèles économiques, phénomène de concentration...

## ENJEUX N°7

### ≥ **Accompagner la mise en réseau des acteurs et des processus de concertation**

Six années après la fusion régionale, de nombreux acteurs artistiques et culturels ont rejoint une organisation de type réseau, qu'il soit formel ou informel. Ces organisations qui sont au nombre d'une vingtaine à ce jour, expérimentent au quotidien, le partage d'informations, le débat, la décision collective et la solidarité. Vis à vis de leurs environnements professionnels et institutionnels, elles exercent plusieurs fonctions qu'elles jugent nécessaires à leur développement : lobbying, coopération, représentation... Ces organisations fédératives portent pour l'essentiel d'entre elles des actions collectives qui répondent aux besoins des membres (accompagnement, ressources, rencontres professionnelles...). Compte tenu de la taille du territoire, de la diversité de ses réalités, du nombre et de la variété de leurs membres, ces structures ont eu besoin de créer un poste dédié à l'animation. Leur gouvernance, leur modèle économique, leur organisation interne, leurs outils de travail sont toutefois encore fragiles. L'A. dispose de qualités et de compétences pour aider ces réseaux à se structurer et à jouer à plein leur rôle.

**Mots clés :** reconnaissance, accompagnement réflexif, coopération, formation.

## ENJEUX N°8

### ≥ **Promouvoir une nouvelle approche du/des Territoire(s)**

Longtemps synonyme de périmètre géographique correspondant à une ou plusieurs unités administratives et électives, le territoire recouvre aujourd'hui de multiples réalités et imaginaires influencés plus récemment par le renouvellement de la classe politique, la montée en puissance des réseaux, le développement des agences et des instances de concertation inter-institutionnelles, des évolutions socio-démographiques. Territoire vécu, de projet, symbolique, à enjeu... Le territoire est plus que jamais au cœur des préoccupations personnelles, professionnelles et politiques ! La question est comment « habiter » le territoire ? Avec une autre question sous-jacente : qu'est-ce qu'un territoire habitable ? La notion de « territoire nourricier » aux sens propre et symbolique peut ici apporter une réponse, en ce sens qu'elle réarticule les dimensions culturelle et culturelle. Quoi qu'il en soit, les rapports qu'entretiennent les différentes parties prenantes de l'écosystème artistique et culturel avec le(s) territoire(s) conditionnent l'avenir des organisations et les conditions de vie des habitants. Il s'agirait de mieux comprendre ces modes d'inscription et ces nouvelles gouvernances pour mieux les accompagner vers plus de solidarité, de liberté et de résilience.

**Mots clés :** écosystème, différenciation, gouvernance, présence artistique, lieux de résidence, démocratie, identité, équilibre territorial.

### ≥ **Autres sujets ou problématiques à prendre en compte :**

la généralisation de l'Éducation Artistique et Culturelle ;  
les évolutions technologiques et les mutations des usages ;  
le phénomène de concentration ; l'ubérisation de la société  
qui impactent les activités culturelles.

# PARTIE 3.

# NOS 8 AMBITIONS

# POUR

# LA PÉRIODE

# 2024-2026

L'évaluation des résultats et des impacts du projet menée au fil de l'eau et lors des temps de réunions associatives depuis 2017 (CA, AG, CSE, Conseil d'Orientation, Comité technique...), plaide pour une poursuite de l'engagement. Pour autant, notre projet devra prendre en compte les grands enjeux décrits dans le chapitre précédent.

Ainsi, pour la période 2024-2026, nous pouvons formuler **8 ambitions** ci-dessous décrites et argumentées :

- de l'accompagnement à l'autonomisation des acteurs ;
- de l'observation à la compréhension, jusqu'à la décision éclairée ;
- de la ressource au ressourcement : tout un processus de transmission et d'appropriation ;
- des perspectives à la prospective, une nouvelle approche source de résilience et d'innovation ;
- de la présence sur le territoire à la proximité symbolique et concrète avec et pour les porteur-euses de projet d'aujourd'hui et de demain ;
- de la visibilité à la lisibilité de notre action ;
- de la communauté aux communs ;
- du discours aux actes.

## AMBITION N°1

### De l'accompagnement... à l'autonomisation des acteurs

La mue de l'agence et des renouvellements de postes ont permis d'établir un diagnostic de la mission d'accompagnement, étape immédiatement suivie par la réécriture complète de sa déclinaison opérationnelle. Démarches de conseil et d'orientation, organisation de rencontres professionnelles, animation de dispositifs d'accompagnement personnalisés ou collectifs, élaboration de ressources, aide à l'animation de collectif métier, soutien aux réseaux et fonction d'information structurent désormais l'offre d'accompagnement portée par l'équipe de l'agence.

Conscient que l'accompagnement (comme posture professionnelle et comme modalité(s) d'action) est au cœur du projet de l'agence, il s'agit de poursuivre cette dynamique en visant l'objectif de permettre aux acteurs accompagnés de gagner en autonomie, en compréhension d'un environnement en mouvement (pour ne pas dire en bouleversement) et en capacité d'agir.

L'initiative prise par l'État, la Région, la ville de Bordeaux et le Département de la Gironde en créant la plateforme LOIC (Lien Orientation Information Culture), donne l'opportunité à L'A. et à CO Pôle de compétence culture et richesses humaines (structure porteuse à l'origine de la plateforme) de s'engager dans un grand chantier -fort complexe et ambitieux à la fois- de clarification de l'organisation de l'écosystème de l'accompagnement et de qualification des dispositifs et des personnes s'inscrivant dans ce cadre. Ce projet aux multiples déclinaisons serait un des principaux fils conducteurs du projet 2024-2026.

L'ambition est donc triple: le déploiement et la consolidation de nos dispositifs d'accompagnement d'une part, la capacité à accompagner les personnes en charge de l'accompagnement d'autre part et enfin l'animation d'une dynamique de coopération autour de l'accompagnement en région.

## AMBITION N°2

### **De l'observation... à la compréhension jusqu'à la décision éclairée**

Le changement du périmètre régional en 2016 a généré un énorme besoin de connaissance du nouveau territoire. L'A. s'est attelée à cette tâche en produisant de façon ouverte et participative des enquêtes et des cartographies, en enrichissant considérablement ses bases de données, en publiant des études principalement quantitatives et macro-économiques. Ainsi, ce sont près de 30 études sectorielles ou transversales qui ont été produites ces 6 dernières années. Elles permettent aux acteurs et décideurs d'y voir plus clair sur les enjeux, les ressources et les fragilités de nos secteurs.

Plus récemment, L'A. s'est engagée dans des observations qualitatives (focus groupe, entretiens, questionnaires ouverts). Cette approche nouvelle pour l'équipe (rendue possible par le recrutement de chargé-es d'étude formé-es) ouvre des perspectives intéressantes en ce sens qu'elle complète et met en perspective les données issues du traitement statistique. La montée en compétence de l'équipe a aussi permis de développer des supports de transmission plus didactiques voire plus ludiques.

Enfin, il est important de signaler que nous accordons une attention quotidienne à la présentation de ces études, par exemple lors de réunions de Coreps, dans différentes instances de concertation et de délibération régionales ou lors de Cafés de L'A. dédiés.

S'il est désormais bien compris qu'observer, c'est objectiver et visibiliser, notre ambition pour les années à venir est d'accentuer les efforts pour favoriser l'appropriation des connaissances produites. Quant à la finalité de l'observation, elle reste d'offrir à toutes les personnes et organisations de notre secteur un gain de capacité à prendre des décisions éclairées.

## AMBITION N°3

### De la ressource comme production... au ressourcement: tout un processus de transmission et d'appropriation

Ces dernières années, outre les études réalisées par le pôle observation, l'équipe de l'agence a œuvré à l'élaboration et la publication d'un nombre important de ressources: dossiers thématiques, fiches pratiques, bibliographies spécialisées, guides, podcasts, vidéos... Imprimées ou accessibles en ligne, elles s'adressent à l'ensemble des acteurs artistiques et culturels. Elle actualise par ailleurs quotidiennement un annuaire des organisations artistiques et culturelles de Nouvelle-Aquitaine comportant à ce jour 5400 activités (pour 4900 structures juridiques et 16000 contacts renseignés). Obsolète dans sa structure informatique, un nouvel outil est en cours de développement. Il sera opérationnel début 2023. Cette fonction prend également la forme d'une rubrique dédiée à la «veille-actualité professionnelle» accessible sur notre site. La déclinaison de cette fonction sous forme de lettres d'information permet également une mise en valeur des événements et publications de nos partenaires.

Des temps de partage d'information en ligne viennent **compléter cette offre: ce sont les Cafés de L'A. qui rassemblent entre 5 et 80 personnes tous les 1<sup>ers</sup> mercredis de chaque mois.**

Ces ressources aux sujets, enjeux, formats et supports variés, constituent une masse considérable d'informations concrètes et hétéroclites, au bénéfice des acteurs culturels dans leur grande diversité. Agence créatrice de contenus, notre ambition est d'accompagner la diffusion et la valorisation de ces outils au plus près des personnes concernées, de telle sorte qu'elles constituent un ressourcement, une inspiration, un appui à la compréhension de l'environnement et des différents enjeux auxquels répondre. Un porteur de projet bien en maîtrise de son écosystème trouvera plus facilement la stabilité et l'énergie créatrice. L'enjeu est donc d'accompagner cette appropriation par des efforts en termes de transmission et de partage des informations et des connaissances produites.



## AMBITION N°4

### **Des perspectives... à la prospective. Une nouvelle approche source de résilience et d'innovation.**

La découverte de l'approche prospective par l'équipe en octobre 2020 a véritablement ouvert de nouveaux horizons. Elle a pris encore plus de force face à la survenance de faits incertains et très impactants depuis 2 ans (pandémie, guerre, crise énergétique et économique). Elle permet, à partir d'une observation questionnante, de traiter la complexité du monde qui nous entoure et de baliser le futur à partir de ce qu'on observe aujourd'hui.

Approche dynamique et systémique, elle permet de mettre autour de la table toutes les parties prenantes et de se projeter ensemble non pas dans un exercice de simple prévision ou de prédiction mais de modélisation de ce que pourrait être un futur. Un futur qui, grâce au processus réflexif et apprenant généré par la méthode proposée, est éclairé par des nouvelles ambitions, un futur qui ne serait pas juste possible mais souhaitable. L'approche prospective permet de penser collectivement l'avenir de façon proactive; elle permet de retrouver une capacité d'agir là où nous restons bien souvent sans lumière pour éclairer notre chemin, stupéfaits que nous sommes par la succession des crises.

« **Voir loin, large et en profondeur** » disait Gaston Berger, fondateur de l'école française de prospective. Il aurait pu ajouter « voir autrement ». C'est l'ambition de la démarche que pourrait engager L'A. avec et au bénéfice de l'ensemble des acteurs culturels.

## AMBITION N°5

### **De la présence sur le territoire... à la proximité symbolique et concrète avec et pour les porteur-euses de projet d'aujourd'hui et de demain**

Depuis 2017, la présence des salarié-es de L'A. sur le territoire régional s'est considérablement accrue. D'abord en raison de l'augmentation de son effectif puis comme conséquence de la création d'antennes territoriales à Limoges en janvier 2018 puis à Bordeaux en juin 2020. Un autre facteur plus important encore explique ce constat: L'A. a progressivement augmenté sa présence en co-organisant un nombre croissant de rencontres professionnelles sur le territoire: Ambarès, Andernos, Biarritz, Aubusson, Bordeaux, Poitiers, Limoges, Bayonne, Boulazac, Bègles par exemple pour les dernières années.

En réponse aux conséquences de la pandémie, de nombreuses propositions ont par ailleurs été déclinées au format numérique. Webinaires, ateliers, Cafés de L'A. sont ainsi venus remplacer puis compléter l'activité en présentiel. L'équipe est enfin plus régulièrement présente lors de représentations organisées dans le réseau de diffusion du territoire. L'enjeu est désormais de trouver le meilleur équilibre possible entre une présence rendue nécessaire par la co-réalisation d'une action, la relation à faire vivre lors de nos actions et processus de travail en distanciel et des occasions plus nombreuses de participation à des événements sur tout le territoire. Si ce processus est déjà bien engagé, il reste à consolider sans oublier l'impératif écologique qui s'impose à nous. L'ambition est donc de créer et faire vivre des liens suffisamment forts et porteurs de sens avec les acteurs du territoire pour qu'un sentiment de proximité plus évident et naturel se fasse jour. L'A. doit pouvoir s'appuyer sur un réseau d'ambassadeur-trice-s pour traduire ses missions avec un maximum de plus-value et d'efficacité.

Ce chapitre est enfin l'occasion d'insister sur une démarche engagée depuis plusieurs années mais qu'il convient absolument de poursuivre: l'accompagnement des étudiant-e-s et futur-e-s professionnel-le-s du secteur. Les liens avec les formations universitaires culture (ex: IPCI, Licence pro Comedia), les écoles d'art (ex: ESTBA) et les écoles privées (ex: 3iS), soulignent en effet l'implication de l'agence auprès des futurs salariés de nos organisations.

## AMBITION N°6

### De la visibilité... à la lisibilité de notre action

À la rentrée 2021, L'A. s'est dotée de compétences et de moyens nouveaux et complémentaires pour mieux communiquer sur ses grandes missions et mieux valoriser ses réalisations.

Les réseaux sociaux ont été pleinement investis avec davantage d'inventivité dans la forme, une meilleure exploitation de nos différentes plus-values et une plus grande régularité. Deux lettres d'information par mois, des posts quotidiens sur trois réseaux sociaux, des formats vidéo pour certains événements, des rendez-vous en ligne... ont boosté la « notoriété » de l'agence non seulement en Nouvelle-Aquitaine mais aussi au-delà de nos frontières (les pages ressources de l'agence sont très consultées depuis plusieurs grandes villes de France, notamment Paris). Pour rappel, nous avons à ce jour 5244 abonné·e·s sur Facebook, 2138 pour LinkedIn et 1432 pour Twitter.

Pour notre site web, ce sont 63 554 pages vues en 2021 et déjà 71700 pages vues depuis le début d'année 2022. Pourtant, ce site âgé de 10 ans est entré depuis quelque temps déjà dans sa phase finale d'exploitation. Un important travail de création d'un nouvel outil se concrétisera début 2023 par la mise en ligne d'un nouveau site mieux organisé, plus interactif et ergonomique. Gageons qu'il sera encore plus consulté et donc utile aux acteurs.

Enfin, nous observons depuis peu un relais plus important de nos réalisations dans la presse spécialisée nationale et régionale, en même temps que nos partenaires régionaux relaient plus facilement nos propositions auprès de leurs propres abonné·es.

Il serait maintenant nécessaire de passer un nouveau cap en fidélisant davantage d'abonné·es à nos réseaux et en éditorialisant de façon plus marquée encore nos supports d'information et en sollicitant la presse professionnelle plus régulièrement. Les actions de L'A. doivent être mieux repérées, mieux comprises et le lien avec nos missions générales doit être plus immédiat. Il ne s'agit plus seulement d'être visible (cet objectif semble être en grande partie atteint) mais d'être lisible, c'est à dire perçu comme une organisation qui œuvre pour l'intérêt général au travers de missions d'accompagnement, d'information et de ressources, cela en direction de tous les acteurs artistiques et culturels.

## AMBITION N°7

### De la communauté... aux communs.

On évoque volontiers la notion de communauté en parlant du secteur artistique et culturel. Pourtant, il existe une telle diversité de situations et de secteurs qu'il faudrait parler de communauté au pluriel ! Celles des arts visuels, des musées, de l'enseignement artistique, du spectacle vivant, des industries culturelles, des lieux labellisés etc. Sous l'impulsion des acteurs et pour répondre en partie aux attentes des pouvoirs publics, les acteurs se sont réunis pour former des ensembles de personnes ou d'organisations ayant des problématiques et des revendications communes. Ce sont notamment les réseaux qui, depuis 2 ans, se structurent en inter-réseaux.

Pourtant, des réflexes corporatistes conscients ou inconscients subsistent. Faute de questionnements, de nouveaux récits, de perspectives enthousiasmantes, les systèmes se bloquent progressivement. Or, il suffit de travailler régulièrement avec ces organisations pour se rendre compte que ce qu'elles ont en commun est bien plus important que ce qui les différencie. Les langues, les territoires, les éléments du vivant, les imaginaires, nos patrimoines matériels et immatériels, les cadres de référence socio-économiques, sont par exemple des communs au sens de ressources qui peuvent être, dans une approche systémique, partagées, gérées et améliorées collectivement.

En somme, des nouvelles formes de gouvernance qui concourent à remettre en question les « anciens » rapports de domination dans une éthique renouvelée de la relation et concourir à travers notre action à « réactiver le sens en commun », comme le propose Isabelle Stengers.

## AMBITION N°8

### **Du discours... aux actes.**

Cette dernière ambition concernerait non pas nos missions en direction de nos bénéficiaires mais notre organisation elle-même. Nous devons en effet continuer à faire évoluer nos pratiques, nos usages, notre fonctionnement pour expérimenter et perfectionner en interne ce que nous valorisons dans nos actions et dispositifs. Cette ambition intègre tout le travail effectué au quotidien, nos choix et démarches dans les domaines de nos mobilités, nos achats et externalisations, notre management des salarié·e·s, nos conditions d'activité, nos outils de travail notamment informatiques, le respect de l'égalité professionnelle et de l'inclusivité etc. Dit autrement, il y a là un enjeu d'exemplarité, à tout le moins de cohérence, qui implique une exigence d'alignement entre nos paroles et nos actes.

## PARTIE 4. NOS PROBLÉMATIQUES DE DÉVELOPPEMENT

Le contexte économique ne semble pas propice au développement en général, quelle que soit l'organisation. Il n'est qu'à constater le malaise que sa prononciation engendre pour s'en convaincre. On peut bien le comprendre tant les pouvoirs publics sont accablés par les tensions budgétaires, sans oublier la nouvelle donne climatique qui vient directement interroger nos modèles d'organisation.

Pourtant, s'agissant de L'A. et en remettant la séquence actuelle dans une perspective rétroactive et prospective à la fois, cette question du développement doit être posée. Car en effet, l'agence vit depuis plusieurs années maintenant une réelle croissance sur de nombreux plans :

- elle reçoit davantage de sollicitations (ex : besoin d'accompagnement, chantier d'étude, soutien en ingénierie...);
- elle est associée plus régulièrement à des processus de concertation régionaux (ex : sodarep, sodam, transition socio-écologique...);
- ses ressources sont de plus en plus consultées (ex : pages lues de notre site web);
- ses actions rencontrent un succès croissant (ex : nombre de participants à nos temps professionnels);
- la typologie de ses bénéficiaires s'enrichit progressivement (élu-es, EPCI, Départements, lieux labellisés...);
- son écosystème de coopération grandit d'année en année.

S'il faut questionner cette notion de développement (au regard des capacités budgétaires de nos principaux partenaires d'une part et d'autre part, au regard d'une nécessaire préoccupation écologique), il ne faudrait pas pour autant contraindre la poursuite des progrès réalisés par l'agence, au risque de casser la dynamique engagée.

Le déploiement (si ce terme peut être plus à propos car plus soutenable) de son activité correspond à l'accroissement des attentes dans un contexte socio-économique particulièrement fragilisant pour les porteurs de projets. Dans ce cadre, déploiement signifie augmentation des possibilités (matérielles, temporelles, techniques, économiques) de réponse aux besoins exprimés par les acteurs. Dès lors, la consolidation (et a minima le maintien) de son équipe et/ou de son budget de fonctionnement, a pour unique finalité de renforcer ses capacités d'action sous forme d'appui aux acteurs en difficulté, en phase d'émergence, aux collectivités en transition et aux professionnel·e·s en questionnement.

Ce déploiement devra cependant s'inscrire dans une réflexion approfondie sur les impacts sociaux et environnementaux de l'activité. À la notion de sobriété, nous préférons celle de frugalité au sens d'une démarche de ménagement des ressources, d'éthique de l'attention et de la relation et enfin du soin à apporter aux personnes et à notre environnement. En adoptant une approche systémique, cette réflexion devra aboutir rapidement et concrètement.

# PARTIE 5. EN RÉSUMÉ : FINALITÉS ET OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

## Pour la période 2024-2026, il s'agirait pour L'A. de :

- poursuivre son déploiement sur tout le territoire;
- consolider sa coopération avec les réseaux d'une part et avec les agences culturelles régionales d'autre part;
- élargir son écosystème de coopération et trouver de nouveaux partenaires;
- apporter une considération et un soin particulier à accompagner la professionnalisation des jeunes professionnel·le·s;
- venir en aide aux acteurs émergents et les plus en difficulté;
- développer sa fonction « créatrice de contenus », mais aussi de veille info-ressources;
- resserrer ses liens avec les agents des services de la DRAC et de la Région;
- aller plus loin dans son engagement en faveur des Droits culturels, de l'éco-responsabilité, de l'égalité professionnelle, des nouvelles économies, de l'approche systémique et coopérative...;
- accentuer son effort en direction des élu·es et des territoires notamment ruraux;
- stabiliser son offre d'accompagnement (après avoir finalisé une grille d'évaluation);
- trouver des nouvelles sources de financement pour la réalisation d'actions spécifiques;
- développer son équipe et donc son potentiel d'action: fonctions support, veille ressources, accompagnement;
- s'engager dans un ou des projets européens en lien avec le LABA.

### Ces objectifs sont atteignables si L'A. incarne les fonctions suivantes :

- appui à l'autonomie et à la résilience des acteurs;
- animateur de processus de travail en intelligence collective;
- acteur-facilitateur de coopérations;
- carrefour d'initiatives;
- accélérateur de liens;
- producteur/vecteur d'informations qualifiées et adaptées;
- animateur de laboratoire(s) d'idées et d'innovation;
- accompagnateur de transformation.

# PARTIE 6. CRITÈRES D'ÉVALUATION

Évaluer l'action de L'A., c'est juger de sa valeur au regard d'un ensemble de critères, en vue de l'améliorer et d'éclairer la prise de décision. Elle donne aux partenaires de l'agence l'occasion de porter chaque année un jugement sur l'action menée, en appréciant aussi objectivement que possible les effets directs et indirects des actions conduites.

Elle est la résultante d'une triple responsabilité: les partenaires publics et les membres adhérents (la gouvernance), l'équipe salariée, les bénéficiaires / la société civile / la communauté professionnelle.

En général, elle s'appuie sur **différents types d'indicateurs** :

1. **L'indicateur stratégique**: c'est celui qui permet de suivre les objectifs définis au niveau stratégique liés à une orientation politique → **co-évaluation avec les financeurs**;
2. **L'indicateur d'activité**: c'est la mesure du volume de travail s'exprimant en unités → **production d'une note de situation sociale et organisationnelle (cf. dialogue de gestion)**;
3. **L'indicateur de moyen**: c'est la mesure de la disponibilité, de l'affectation, du niveau de consommation des moyens humains, matériels, financiers par exemple pour une activité du service → **non pertinence pour L'A.**;
4. **L'indicateur d'efficacité**: c'est le rapport entre les réalisations obtenues et les moyens consacrés à l'action ou au programme suivi → **peut être fait sur les « grosses actions »**;
5. **L'indicateur d'efficacité**: c'est le taux d'atteinte des cibles; les résultats montrent-ils que les valeurs cibles des objectifs sont réalisées?;
6. **L'indicateur de qualité**: c'est la mesure des conditions dans lesquelles a lieu l'action du service, c'est-à-dire le respect des procédures préalablement déterminées, ou la satisfaction des usagers → **problématique de la « quantifiabilité » du qualitatif..**

**Liste des indicateurs pouvant être produits par l'équipe de L'A. en fonction des ambitions, des missions, des actions et des situations de travail.**

## 1. LE PÔLE « ACCOMPAGNEMENT ET COOPÉRATION »

### 1.1 La formation professionnelle

- le nombre de « formations développées par Confer » en lien avec L'A. et nombre « personnes formées »;
- le nombre de « séances de formation / sensibilisation mises en place »;
- le nombre de « présence aux réunions » de la gouvernance de Confer et de CO.

### 1.2 L'accompagnement

- le nombre de « rendez-vous individuels menés »;
- le nombre de fiches ressources publiées;
- le nombre de « rendez-vous collectifs menés »;
- le nombre de « conseils et d'informations transmises » de façon individuelle en réponses à des sollicitations sur: [jai1question@la-nouvelleaquitaine.fr](mailto:jai1question@la-nouvelleaquitaine.fr);



- le nombre d'«accompagnements menés» individuels ou à la structuration / développement;
- le nombre de «communautés professionnelles» accompagnées;
- la typologie des «personnes rencontrées» et des «thématiques traitées».

### 1.3 Rencontres professionnelles, forum, ateliers...

- le nombre de «projets menés» et leur typologie d'«actions» (rencontres professionnelles / réunions / groupe métier, etc.);
- la cartographie de ces actions par localisation (territoires fragiles, urbains, ruraux);
- le nombre de «participant·e·s», leur typologie «métier», la «provenance géographique»;
- le nombre de «thématiques abordées».

### 1.4 COREPS

- le nombre de réunions organisées, typologie des réunions;
- le nombre de communication sur les activités du COREPS;
- le nombre d'interventions extérieures;
- le nombre de participant·e·s et leur typologie.

### En globalité et de façon transversale

- le nombre de «participant·e·s» et leur «provenance»;
- le ratio «équilibre Hommes / Femmes»;
- la typologie des «métiers / fonctions des participant·e·s»;
- les cartes de «provenance géographique» (Nouvelle-Aquitaine et extérieur).

## 2. LE PÔLE «OBSERVATION ET RESSOURCES»

- le nombre d'«études menées»;
- le nombre de «situation d'accompagnement méthodologique»;
- le nombre de «publications éditées / mises en ligne»;
- le nombre de «réunions, de groupes de travail préparatoires»;
- le nombre de «situations de présentation / partage»;
- le nombre de «participant·e·s, typologie et provenance»;
- le nombre de «nouvelles structures intégrées / supprimées aux / des bases de données».

## 3. LE SERVICE COMMUNICATION

### 3.1 L'Affût et les dossiers documentaires

- le nombre de «magazines publiés»;
- le nombre de «dossiers thématiques diffusés»;
- le nombre de «lecteur·rice·s» (version papier et numérique);
- le nombre de «personnes interviewées» et «typologie de ces personnes».

### 3.2 Le site internet

- le nombre de «pages vues» et «nouveaux utilisateur·rice·s»;
- les pages les plus lues;
- la provenance des utilisateur·rice·s (réseaux sociaux, sites web, etc.);
- le taux de rebond.

### 3.3 Les réseaux sociaux

- le nombre d'«abonné·e·s à la page»;
- le nombre de «personnes touchées par nos posts».

### 3.4 La newsletter

- le nombre de newsletters envoyées;
- les taux d'ouvertures des newsletters;
- le nombre de «abonné·e·s».

### 3.5 La presse

- le nombre de communiqués de presse diffusés;
- le nombre d'«articles» et leur typologie «catégories de médias».

#### Sur les intervenant·e·s sollicité·e·s :

- le nombre d'«intervenant·e·s»;
- le ratio «équilibre Hommes / Femmes»;
- les cartes / tableaux de «provenance géographique» (Nouvelle-Aquitaine et extérieur).

#### Nombre de partenaires et typologie de relation :

- le nombre de «partenaires»;
- le nombre de «conventions signées»;
- le type de relation (de la collaboration à la coopération);
- la cartographie.

#### Actions en faveur de la transdisciplinarité / transversalité :

- le nombre d'actions favorisant le «trans», l'«inter», le «pluri».

## 4. LE PÔLE «ADMINISTRATION ET FONCTIONNEMENT» - PILOTAGE GÉNÉRAL

#### Fonctionnement comptable et financier :

- le bilan (représentant le patrimoine de la société, actif / passif);
- le compte de résultats (reflétant l'activité économique sur une période donnée);
- le fond de roulement;
- le rapport du commissaire aux comptes;
- le ratio recettes / dépenses;
- la trajectoire à 3 ans.

#### Fonctionnement social :

- l'analyse de la composition de l'effectif, indicateurs socio-démographiques → **Tableau des effectifs avec temps de travail, répartition homme / femme, cadre / non cadre, pyramide des âges...**;
- l'organigramme fonctionnel et hiérarchique;
- le nombre de salarié·e·s en situation de handicap;
- le taux d'absentéisme et typologie;
- les indicateurs de rémunération: salaire médian, écart / ratio entre plus bas et plus élevé...;
- les avantages sociaux (liste et coûts);
- les indicateurs de formation (nombre de salarié·e·s ayant suivi une formation, type de formation et volume de journées);
- les indicateurs de risque professionnel, de sécurité au travail (taux et gravité);
- les indicateurs d'activité du CSE.





**L'A. Agence culturelle Nouvelle-Aquitaine**

91 boulevard du Grand Cerf 86000 Poitiers / 05 49 55 33 19

30 cours Gay-Lussac 87000 Limoges / 05 55 11 05 94

388 boulevard Jean-Jacques Bosc 33323 Bègles / 05 49 55 33 19

[accueil@la-nouvelleaquitaine.fr](mailto:accueil@la-nouvelleaquitaine.fr) 

[la-nouvelleaquitaine.fr](http://la-nouvelleaquitaine.fr) 

