

CULTURE

En Bretagne

Partager des repères
communs pour dessiner
l'avenir



Restitution de la session exceptionnelle du Conseil des Collectivités pour la
Culture en Bretagne du 2 décembre 2025

Sommaire

Synthèse

Sept enseignements transversaux
Glossaire des sigles et acronymes

05

05

06

01 Poser le cadre et l'ambition

09

- 1.1 Édito – Pourquoi cette démarche, pourquoi maintenant
- 1.2 La démarche en un coup d'œil

11

13

02 Les grands enseignements transversaux

15

- 2.1 Un écosystème riche... mais sous tension
- 2.2 Panorama sectoriel : des fragilités spécifiques, des enjeux communs
- 2.3 Une coopération largement partagée dans le discours, plus fragile dans les faits
- 2.4 Des déséquilibres territoriaux persistants, malgré des outils existants
- 2.5 Une attente forte de lisibilité, de stabilité et de réciprocité
- 2.6 Un besoin d'ingénierie, de temps et de confiance
- 2.7 Une difficulté persistante à évaluer autrement

17

18

20

22

24

25

26

03 Analyse par chantiers thématiques 27

- 3.1 Création et diffusion : Soutenir la vitalité artistique dans un contexte en mutation 29
 - 3.2 Modèles économiques : garantir la pérennité et l'équité des écosystèmes culturels 32
 - 3.3 Territoires : assurer un maillage équilibré et coopératif 34
-

04 Ce sur quoi on s'accorde, ce qui fait débat 37

- 4.1 Repères communs déjà partagés 39
 - 4.2 Zones de discussion encore ouvertes 40
 - 4.3 Mots-clés et sujets sensibles 41
-

05 Conclusion 43

Annexes 45

- Annexe 1 : Méthodologie détaillée 45
- Annexe 2 : Prise de parole commune intersectorielle au 3CB du 2 décembre 2026 46
- Annexe 3 : Autres idées et pistes d'action 49
- Annexe 4 : La grille A.T.O.M.E. 53
- Annexe 5 : Ont participé 56

Synthèse

Ce livrable restitue la concertation menée d'octobre à décembre 2025 en préparation du 3CB exceptionnel du 2 décembre 2025. Il s'appuie sur six séances de travail en visioconférence, 27 réponses au questionnaire et six ateliers thématiques. Il donne à voir la parole collective, ses convergences et ses débats.

Sept enseignements transversaux



Un écosystème culturel d'une richesse exceptionnelle, mais soumis à des pressions cumulatives.



Une attente forte de lisibilité, de stabilité et de réciprocité.



Des fragilités sectorielles spécifiques mais des enjeux communs à tous les domaines artistiques.



Un besoin important d'ingénierie, de temps long et de confiance.



Une coopération largement partagée dans le discours, plus fragile dans les faits.



Une difficulté persistante à évaluer autrement que par des critères quantitatifs.



Des déséquilibres territoriaux persistants entre métropoles et ruralité.

Glossaire des sigles et acronymes

3CB

Conseil des collectivités pour la culture en Bretagne

a.c.b.

Art contemporain en Bretagne

CAE

Coopérative d'activité et d'emploi

CCB

Conseil Culturel de Bretagne

CHSCT

Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

COREPS

Comité régional emploi spectacle vivant et audiovisuel

CORLAB

Coordination des radios locales associatives de Bretagne

CPO

Convention pluriannuelle d'objectifs

CTG

Convention territoriale globale

DLA

Dispositif local d'accompagnement

DRAC

Direction régionale des affaires culturelles

EAC

Éducation artistique et culturelle

EPCC

Établissement public de coopération culturelle

EPCI

Établissement public de coopération intercommunale

ESS

Économie sociale et solidaire

FONPEPS

Fonds national pour l'emploi
pérenne dans le spectacle

FSER

Fonds de soutien à l'expression
radiophonique

GIP

Groupement d'intérêt public

LLB

Livre et lecture en Bretagne

ONDA

Office national de diffusion
artistique

OPC

Observatoire des politiques
culturelles

SCIC

Société coopérative d'intérêt
collectif

SCOP

Société coopérative et
participative

SMAC

Scène de musiques actuelles

SVB

Spectacle vivant en Bretagne

VHSS

Violences et harcèlement sexistes
et sexuels

Poser le cadre et l'ambition

01

1.1

Édito – Pourquoi cette démarche, pourquoi maintenant ?

« Unir nos forces et réflexions pour un nouvel élan des politiques culturelles »

Ce document est le fruit d'une démarche collective engagée à l'automne 2025, dans la perspective de la tenue du 3CB exceptionnel du 2 décembre. L'ambition de cette concertation était claire : prendre le temps d'un diagnostic partagé entre partenaires publics et représentants du secteur culturel pour mieux préparer l'avenir des politiques culturelles en Bretagne. Mettre en commun nos constats respectifs est d'autant plus essentiel que le contexte est marqué par des transformations et des tensions multiples et profondes, qui traversent l'ensemble de l'écosystème culturel.

Si la Bretagne peut s'appuyer sur une richesse artistique et culturelle remarquable, portée par la diversité de ses acteurs et la vitalité de ses territoires, elle n'échappe pas aux fragilités qui affectent aujourd'hui le secteur : précarisation de l'emploi, incertitudes économiques, contraction des financements publics, complexité des financements, inégalités territoriales persistantes...

Les travaux menés mettent en lumière des constats largement partagés. Tous soulignent la force des engagements, mais aussi les limites des cadres actuels. La coopération s'impose comme une évidence dans les discours, mais demeure encore souvent difficile à concrétiser. Même si les volontés de travailler ensemble sont bien présentes, le manque de temps, d'ingénierie et de conditions

stabilisées, sont autant de facteurs qui les entravent. Parallèlement, la nécessité d'une action publique plus lisible et plus stable apparaît comme une attente forte des acteurs.

Au-delà des constats posés, ce document ouvre des perspectives. Les pistes d'actions identifiées tracent un chemin exigeant. Mieux structurer les connaissances partagées, sécuriser les parcours professionnels, simplifier les dispositifs de soutien, renforcer les capacités d'ingénierie, soutenir les dynamiques de coopération, etc., sont autant d'axes à explorer en conservant pour boussole les principes fondamentaux tels que la liberté de création et les droits culturels.

L'État -Direction régionale des affaires culturelles- et la Région sont pleinement engagés pour accompagner ces évolutions. Ils ne sauraient toutefois agir seuls alors qu'il s'agit d'une compétence partagée entre tous les niveaux de collectivités. L'avenir de nos politiques culturelles dépendra de notre capacité à agir tous ensemble, dans un esprit de confiance, de dialogue et de co-construction et au plus près des réalités de terrain.

Ce document constitue une étape dans ce cheminement collectif. Il a vocation à nourrir les travaux qui seront menés en 2026, à éclairer les décisions futures et à soutenir une dynamique durable. Il nous appartient désormais de transformer ces pistes en actions concrètes, au service de notre projet culturel régional commun, à la fois ambitieux et solidaire. »

Quentin Jagorel, Directeur régional des affaires culturelles

Gaëlle Le Stradic, Vice-Présidente à la Culture de la Région Bretagne

1.2

La démarche en un coup d'œil

La concertation, coordonnée par la DRAC et la Région Bretagne, a été animée par Anne Burlot-Thomas avec l'aide de Léna Lawson. Elle a associé les services et élus des collectivités territoriales, les services de l'État (DRAC Bretagne), la Région Bretagne, les membres du 3CB, les organisations professionnelles du COREPS, les réseaux sectoriels bretons (art contemporain en Bretagne, Bretagne

Musées, Films en Bretagne, la CORLAB) et les agences régionales culturelles (Spectacle vivant en Bretagne, Livre et lecture en Bretagne).

L'analyse s'appuie sur la grille A.T.O.M.E. (Acteurs, Territoires, Objectifs, Moyens, Évaluation), élaborée lors du Forum des politiques culturelles en Bretagne (2021-2022) par le groupe de travail Coopération et Transversalité. Plutôt que de faire l'objet d'une section dédiée, les cinq axes de la grille irriguent l'ensemble du document : la question des acteurs et de leurs coopérations traverse le diagnostic (section 2) et les pistes d'action (section 5) ; celle des territoires structure le chantier 3C ; les objectifs et les tensions qu'ils génèrent nourrissent la section 4 sur les convergences et les débats ; les moyens et l'évaluation sont traités dans les enseignements transversaux et les pistes d'action.

Six séances de travail en visioconférence



Les séances ont été réparties du 17 octobre au 21 novembre 2026 entre les collectivités, membres du 3CB, les acteurs culturels et les organisations professionnelles. Le groupe « Collectivités » a travaillé les évolutions des politiques culturelles, les modèles économiques, les leviers de coopération territoriale, la gouvernance et les indicateurs partagés. Le groupe « Acteurs culturels » a travaillé la création-diffusion, les coopérations existantes, les modèles économiques et l'organisation de la journée du 2 décembre.

Six ateliers thématiques le 2 décembre 2025

Ils ont réuni pour la première fois l'ensemble des parties prenantes (ateliers A et B : création-diffusion ; ateliers C et D : modèles économiques ; ateliers E et F : territoires). Chaque atelier a travaillé trois questions successives avec trois groupes différents, générant une matière très riche.

Un questionnaire en ligne



27 réponses constituent une contribution collective et anonyme. Cet outil sert à établir les premiers constats partagés par les acteurs. Il invite les participants à dresser un état des lieux des différents secteurs, en explorant trois axes majeurs : les évolutions et freins liés à la création et à la diffusion, la fragilité ou la résilience des modèles économiques, ainsi que les équilibres et besoins territoriaux.



Les grands enseignements transversaux

02

Au-delà des spécificités sectorielles, sept constats majeurs traversent l'ensemble des contributions, tous chantiers confondus. Ils constituent les premiers repères communs émergents de cette concertation.

2.1

Un écosystème riche... mais sous tension

La Bretagne dispose d'un **maillage culturel** exceptionnel, porté par une densité remarquable de lieux, de compagnies, de festivals et d'associations. Les participants ont unanimement salué cette richesse, souvent qualifiée d'« extraordinaire ». Mais ce tissu est soumis à des **pressions cumulatives** : baisse de certains financements publics, inflation des coûts de production, hausse des frais fixes et des salaires, fragilisation de l'emploi intermittent et permanent, et arrivée massive de nouvelles équipes artistiques sur le territoire (phénomène post-COVID d'attractivité de la Bretagne) dans un contexte de ressources stagnantes ou en baisse.

Le spectacle vivant connaît une contraction majeure de la diffusion (documentée par le baromètre de SVB : moins de dates, baisse des levers de rideau, revenus fragiles). Les arts visuels font face à des suppressions d'expositions et des risques de retour au modèle purement bénévole. Le secteur du livre

subit la concentration de la diffusion-distribution. L'audiovisuel voit les commissions d'aide engorgées et les jeunes sociétés de production peiner à émerger. Les radios associatives font face à une menace existentielle avec les baisses régulières du FSER proposées (mais non votées) dans les PLF 2025 et 2026. Les musées voient leurs temps longs de recherche et de production remis en cause, avec des baisses d'effectifs et des fermetures d'équipements.

Selon l'enquête du SYNPTAC-CGT (printemps 2025), une personne sur quatre parmi les intermittents techniques indique rencontrer des difficultés à cumuler le nombre d'heures requis pour rouvrir des droits : 44,6 % ont rouvert des droits avec moins d'heures, et 75 % se disent inquiets quant à leur avenir professionnel.

2.2

Panorama sectoriel : des fragilités spécifiques, des enjeux communs

Si les constats transversaux sont largement partagés, chaque secteur vit la crise avec ses spécificités propres. Les contributions permettent d'en dresser un panorama différencié.

Spectacle vivant

Le baromètre de SVB¹ documente une baisse significative de la diffusion et des moyens de production. L'effet cumulatif entre les baisses de soutien direct (subventions aux équipes) et indirect (budgets des lieux de programmation) est qualifié au niveau national de « dévastateur » par le SYNDEAC. Les compagnies réduisent leurs plateaux à un ou deux interprètes, les postes administratifs et de diffusion sont réduits voire supprimés, le FONPEPS est menacé. Le Synavi alerte sur une situation possiblement catastrophique : « des compagnies vont mettre la clé sous la porte, des intermittents vont perdre leur statut. 2026 s'annonce comme l'année de tous les dangers pour les productions en chantier ».



Arts visuels

Le secteur cumule des fragilités structurelles : absence de statut protecteur pour les plasticiens (artistes-auteurs), revenu médian autour du RSA, 50 % des plasticiens arrêtent dans les cinq ans suivant leur diplôme (donnée a.c.b.²). Les lieux suppriment des expositions, faute de budget, la coproduction entre structures reste très rare (contrairement au spectacle vivant), et les rémunérations pour les prêts d'œuvres sont dérisoires (parfois 150 euros pour une exposition nécessitant une à deux semaines de travail). Parallèlement, des lieux portés par les artistes eux mêmes (*artist-run spaces* – espaces d'expositions ouverts et gérés par des artistes) se développent, porteurs d'innovation mais en grande précarité. La réforme du RSA, avec des contrôles ciblés sur les artistes, est vécue comme une menace directe pour leur survie.

¹ <https://www.spectacle-vivant-bretagne.fr/2025/07/22/resultats-du-barometre-regional-du-spectacle-vivant-2025/>

² <https://www.artcontemporainbretagne.org/ressources/etudes-et-rapports-2/>



Audiovisuel et cinéma

Les commissions d'aide à la création et à la production audiovisuelles sont engorgées avec une difficulté croissante d'accès. La concurrence est accrue, les jeunes sociétés de production peinent à émerger, et les auteurs-réalisateurs souffrent d'une paupérisation croissante, aggravée par la difficulté à financer le travail de recherche et développement. L'intelligence artificielle suscite une anxiété réelle (le Conseil Culturel de Bretagne a publié une étude³ à ce sujet en 2024) mais les professionnels restent dans une forme de « sidération » face au sujet. L'invisibilité des artistes régionaux dans l'audiovisuel public est soulignée par le SBAMCGT. Le dispositif « Saison d'auteurs et d'autrices », coconstruit entre Films en Bretagne et la Région sur 18 mois, est aussi cité comme un modèle vertueux de coopération dans l'élaboration de politiques publiques.



Livre et lecture

Le secteur du livre connaît une concentration galopante de la diffusion-distribution. La liquidation de Coop Breizh, diffuseur-distributeur régional valorisant le patrimoine breton, est emblématique de ce mouvement. Les petits et moyens diffuseurs, qui valorisaient davantage les maisons d'édition indépendantes, disparaissent. La surproduction éditoriale fragilise les auteurs. Le rapport à l'aide publique est toutefois différent du spectacle vivant : le livre fonctionne sur un modèle économique propre, avec une moindre dépendance aux subventions.

Musées et patrimoines

Bretagne Musées exprime de grandes inquiétudes pour 2026 : baisse des moyens, réduction des équipes, temps longs de recherche scientifique et de production non reconnus, fermetures d'équipements et personnels redéployés. La coproduction d'expositions, bien que pratiquée, est bousculée par les baisses budgétaires. Les problématiques d'assurance dans le cadre des marchés publics européens freinent la circulation des œuvres entre musées.



Radios associatives

Le secteur radiophonique associatif fait régulièrement face à une menace existentielle : la baisse possible du FSER ferait peser un risque de disparition pure et simple du secteur. La création sonore et radiophonique reste un angle mort des politiques culturelles. La CORLAB souligne que dans ce contexte, il est « hors sol de répondre à des questions sur la coopération tant il est question de survie ». Néanmoins, le réseau Radio BOA constitue un exemple inspirant de mutualisation des diffusions musicales.



³ https://www.bretagne.bzh/app/uploads/CCB_etude_IA_web_2024.pdf

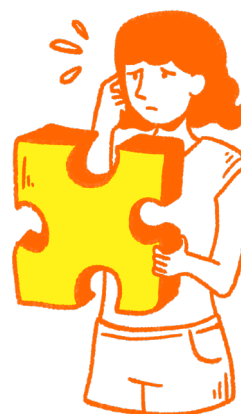
2.3

Une coopération largement partagée dans le discours, plus fragile dans les faits



La **coopération** apparaît comme une valeur partagée par l'ensemble des acteurs et une nécessité reconnue. De nombreuses initiatives existent déjà : productions mutualisées soutenues par la Région, pactes culturels de territoire, agences et réseaux professionnels (SVB, Supermab, a.c.b., LLB), collectifs d'artistes, mutualisation de postes et de locaux entre compagnies. Cependant, plusieurs **tensions structurelles** ont été soulevées.

La **coopération subie** (imposée par le manque de moyens) n'est pas la **coopération choisie** : elle génère du travail invisible, non rémunéré et non reconnu par les financeurs. Le temps nécessaire à la coordination est systématiquement sous-estimé. Et la mutualisation à outrance risque de précariser les salariés (« saucissonnage de postes ») et d'uniformiser les programmations en les déconnectant des territoires.





La formule du **laboratoire Lucas**⁴ résume l'enjeu : passer de la coopération culturelle à la culture de la coopération. Plusieurs participants ont souligné que les acteurs sont encore sous-outillés et sous formés sur ce sujet, élus comme techniciens. La coopération nécessite un apprentissage, des outils, de la confiance et du temps.

Qui coopère avec qui – et qui reste à la marge –, ces questions traversent l'ensemble de la concertation. Les agences et réseaux sectoriels bretons (SVB, a.c.b., LLB, Films en Bretagne, CORLAB, Supermab, Fédération des Arts de la Rue) jouent un rôle irremplaçable dans l'**interconnaissance** et la **structuration** des filières, mais sont insuffisamment soutenus financièrement. Les syndicats de salariés et les artistes se sentent peu associés aux espaces de réflexion sur les politiques culturelles. Les collectifs d'artistes développent des formes innovantes (*artist-run spaces*, trainings collectifs, événements autogérés) mais manquent de **reconnaissance institutionnelle** et de financement dédié. La place des habitants dans la conception des politiques culturelles progresse (droits culturels, participation citoyenne) mais reste inégale selon les territoires. Pour la CGT, le COREPS Bretagne manque d'un poste dédié à la coordination pour faire fonctionner ses groupes de travail.



⁴ <https://www.culture-co.fr/passer-a-laction/>

2.4

Des déséquilibres territoriaux persistants, malgré des outils existants



Le **déséquilibre** qualifié de très contrasté entre métropoles et territoires ruraux est un constat unanime. Les villes concentrent la majorité des équipements, des lieux de diffusion et des financements publics. Les territoires ruraux s'appuient sur des réseaux plus fragiles, souvent associatifs et reposant sur le bénévolat. Les disparités entre départements sont également notables : certains disposent d'une politique culturelle forte et lisible, tandis que d'autres peinent à maintenir leurs dispositifs.

La **mobilité** des publics et des artistes constitue un frein structurel. Les zones périurbaines et rurales cumulent l'éloignement géographique et la faiblesse de l'offre de transport. Pour l'EAC, les coûts de transport dépassent parfois le coût des spectacles eux-mêmes, conduisant de nombreux enseignants à renoncer aux sorties culturelles.





Une différenciation importante s'impose dans l'analyse : la **notion de territoire** n'est pas la même selon qu'on parle de création (qui a besoin d'être proche des réseaux, des pôles de travail et de l'interconnaissance professionnelle) ou de diffusion (qui doit être au plus près des habitants, y compris dans les zones les moins dotées). L'échelle de l'EPCI apparaît comme le niveau le plus pertinent pour penser cette adaptation, tout en maintenant des articulations départementales et régionales. La coopération entre commune-centre et communes périphériques est identifiée comme un enjeu critique à cette échelle.

Toutefois, les **outils** existent et sont **reconnus** : pactes culturels de territoire, contrats territoire lecture, ingénierie culturelle départementale à l'image de ce qui avait été développé par CultureLab 29 dans le Finistère, bibliothèques comme premiers équipements culturels de proximité, résidences de territoire. L'enjeu est de les déployer, les renforcer et les articuler.



2.5

Une attente forte de visibilité, de stabilité et de réciprocité

Acteurs culturels comme collectivités expriment un besoin profond de **visibilité** et de **temps long**. La multiplication des appels à projets, la volatilité des aides, la notification tardive des financements et l'incertitude permanente sur les budgets minent la capacité de projection. Des créations prévues pour 2026 sont déjà menacées d'annulation faute de **visibilité** financière.

Le **conventionnement pluriannuel** est massivement plébiscité, mais reste réservé à une minorité de structures. Les critères d'accès (niveau de diffusion, EAC, créations) ne sont plus en harmonie avec la réalité du secteur. La question de la **réciprocité** dans la relation financeur-financé a été particulièrement soulevée : les acteurs justifient chaque projet, mais la transparence n'est pas toujours assurée côté collectivités sur les critères d'attribution des aides.

Au-delà des moyens financiers, la dimension symbolique et politique est aussi en jeu. Le besoin de réécrire collectivement les argumentaires sur la **place de la culture dans la société** a été exprimé



avec force. Les discours politiques dévalorisants ont un impact mesurable sur la perception de la culture par certains élus locaux. Comme le formule une des participantes, « on croyait que c'était acquis, mais non : il faut refaire de la **pédagogie** sur ce que sont les **politiques culturelles publiques** et pourquoi il y a du financement public ».

2.6

Un besoin d'ingénierie, de temps et de confiance

L'ingénierie est apparue comme le « grand impensé récurrent » de l'**écosystème culturel** breton. Les petites structures, les EPCI ruraux, les artistes isolés manquent d'accompagnement technique, administratif et stratégique. Le **partage de ressources d'ingénierie** entre niveaux de collectivités est une piste fortement souhaitée : montage de financements européens, structuration associative, diversification des ressources, accompagnement à la transition, appui à la vie associative (Bretagne Active, CRIB, DLA).

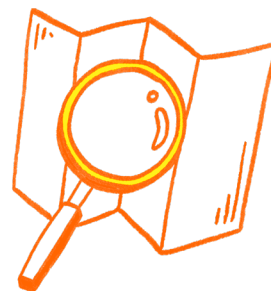


La confiance entre partenaires est reconnue comme un préalable indispensable. Plusieurs collectivités ont insisté sur la nécessité : d'un **accord politique** à coopérer, d'objectifs clairement partagés, et d'un temps long assumé pour construire des relations de travail réelles.

2.7

Une difficulté persistante à évaluer autrement

Le modèle actuel d'évaluation reste centré sur des indicateurs quantitatifs (nombre de représentations, de dates, de spectateurs, de créations). Or, la valeur de l'action culturelle déborde largement ces critères. Les participants appellent à **valoriser** l'utilité sociale, les dynamiques de coopération, le temps de recherche et de création, et à construire des indicateurs partagés de « santé économique » du secteur.



Les ateliers ont permis d'identifier des indicateurs concrets à construire : dépense publique par strate de collectivité et par territoire, emploi culturel et artistique (permanents, saisonniers, intermittents), nombre de productions et coproductions, revenu moyen par discipline, nombre de disparitions et créations de compagnies, redistribution et impact économique.

L'enjeu n'est toutefois pas nécessairement de créer de nouveaux outils mais de **mieux partager** ceux qui existent déjà : entre les têtes de réseau, la DRAC, la Région, les agences d'urbanisme et l'OPC, le vivier de diagnostics est d'excellente qualité. L'interopérabilité des systèmes d'information constitue un défi technique réel à traiter : la coopération Vannes/GMVA sur la plateforme EAC Grist a révélé que les outils ne sont pas toujours compatibles entre collectivités, nécessitant l'implication des directions du numérique.

Analyse par chantiers thématiques

03

3.1

Création et diffusion : Soutenir la vitalité artistique dans un contexte en mutation

3.1A

Le diagnostic partagé

Constats convergents

La **diffusion** connaît une contraction mesurée et documentée : moins de dates, moins de visibilité, des revenus fragiles pour les équipes. L'**autoproduction** se développe massivement en réponse au manque de moyens et à la saturation du réseau. Les compagnies réduisent la taille de leurs plateaux (un à deux interprètes), appauvrissant la diversité artistique et fragilisant les interprètes. Le **temps de recherche**, de laboratoire et d'écriture n'est quasiment plus financé. Les **programmations** deviennent plus **tardives** (parfois six mois à l'avance), empêchant toute projection. Le modèle actuel incite à multiplier les créations alors que l'espace de diffusion se rétrécit : on continue à encourager la production sans renforcer les espaces de réception.

En **arts visuels**, la coproduction entre lieux reste très rare. Dans l'audiovisuel, les commissions d'aide sont engorgées, les jeunes sociétés de production peinent à émerger, et l'intelligence artificielle suscite une anxiété croissante. Le **secteur du livre** subit la concentration de la distribution et la surproduction éditoriale. **Les musées** voient leurs temps longs de recherche et de production remis en cause, avec des baisses d'effectifs.

Le paradigme « faire moins mais mieux »

Un renversement de logique émerge avec force de l'Atelier B et du groupe de travail acteurs culturels : recalibrer les projets (une tournée en moins pour plus de temps de création), valoriser la durée de vie d'une œuvre sur trois à quatre saisons plutôt que la course à la nouveauté, et accepter de ralentir pour mieux accompagner. Ce n'est pas un simple ajustement mais un changement de paradigme qui touche artistes, programmeurs et financeurs. Un

des ateliers l'a formulé ainsi : sortir du lien impératif nouvelle création/financement.

Points de tension et de débat

La liberté de création est menacée, non seulement par des cas d'ingérence (pression d'élus locaux, censure en région voisine) mais aussi par une autocensure structurelle des artistes qui, pour survivre, renoncent parfois à la prise de risque. Le fléchage vers l'EAC au détriment de la création pure est un sujet de débat : certains y voient un levier de présence artistique, d'autres une injonction qui détourne les artistes de leur cœur de métier. L'exclusion progressive des équipes « non structurées » des circuits d'accompagnement est signalée, particulièrement dans le spectacle occasionnel et les musiques traditionnelles.

Ce qui fonctionne déjà

On peut citer : le dispositif de **production** mutualisée de la Région Bretagne (reconnu comme un modèle vertueux d'amorce de diffusion), les aides à la **résidence** de la DRAC, les aides de Rennes Métropole à la résidence et à la diffusion multi communes, les initiatives collectives des compagnies (mutualisation de postes, trainings communs, événements collectifs dans le cadre des compagnies du 35), le **GIP Cafés Cultures** (aide à l'emploi dans le spectacle occasionnel), le **Mois du documentaire en Bretagne** (coopération entre les associations Comptoir du Doc, CinEcran, Daoulagad Breizh et Ty Films), la valorisation du catalogue Zoom Bretagne par Cinéphare, les **tournées Grand Ouest** organisées par SVB, l'effet positif du poste d'appui de Tamm Kreiz pour les organisateurs de fest-noz, le réseau RADAR pour les arts de la rue, la plateforme Cooprog de l'ONDA pour les tournées mutualisées, et le réseau de diffusion radiophonique **Radio BOA**.

3.1B

Les enjeux structurants

L'enjeu artistique central est de **préserver la diversité de la création et la prise de risque** dans un contexte de contraction. Cela implique de repenser la durée de vie d'une œuvre (trois à quatre saisons) et de valoriser la reprise plutôt que la course à la création nouvelle.

L'enjeu politique porte sur la réaffirmation de la **liberté de création** et le maintien de l'engagement public à tous les échelons.

L'enjeu social et professionnel concerne **l'emploi artistique et technique** (baisse des heures d'intermittence, précarité des postes administratifs, suppression de postes de diffusion et de production) et la **spécificité des artistes-auteurs** (réforme du RSA avec contrôle ciblé, absence de continuité de revenu, invisibilité dans l'audiovisuel public).

L'**impact de l'intelligence artificielle** sur les métiers de la création constitue un enjeu prospectif majeur, encore insuffisamment traité par le secteur. L'étude du CCB publiée en 2024 documente les risques pour l'audiovisuel, les arts visuels et l'écriture. Films en Bretagne note que les professionnels restent dans une forme de « sidération » face au sujet. Des collectivités utilisent déjà l'IA pour leur communication sans en mesurer l'impact sur les artistes dont les œuvres alimentent les modèles. Ce sujet appelle un travail de sensibilisation (formation des élus, des entreprises), de veille et de réflexion sur la rémunération des artistes par les plateformes.

Un des ateliers a aussi proposé une piste concrète structurante : réaliser un **diagnostic partagé** des lieux de diffusion à l'échelle départementale (typologie, capacité d'accueil, pistes de mutualisation), afin d'objectiver les situations et d'identifier les complémentarités possibles avant de les mutualiser. Ce diagnostic constituerait un outil

Points d'attention

Interroger la pertinence d'encourager toujours plus de création/production alors que les créneaux de diffusion sont de plus en plus restreints

Ne pas oublier les arts visuels, les artistes-auteurs et le spectacle occasionnel dans les dispositifs

Attention à la mutualisation excessive des postes qui peut précariser et engendrer de la souffrance au travail

Certains matériels ou dispositifs peuvent être mal adaptés aux besoins réels

Les réticences (responsabilité, entretien) à l'ouverture des locaux mis à disposition pour répéter, travailler, diffuser sont un frein réel à lever

Ne pas conditionner systématiquement les résidences à l'obligation d'EAC et d'action

d'aide à la décision essentiel.

3.1C

Premières pistes d'évolution identifiées

Mutualiser les ressources de création

La mutualisation est le levier le plus massivement cité, décliné sous de multiples formes : **parcs de matériel** mutualisés à l'échelle départementale (praticables, projecteurs, matériel scénique, matériel audiovisuel), recycleries et ressourceries spécialisées (costumes, décors, machinerie – sur le modèle de l'ancienne agence technique régionale de Bretagne), **espaces de stockage partagés** (box pour décors et archives), **ateliers et équipements partagés** pour les plasticiens. La **mise à disposition de locaux inoccupés** (locaux commerciaux, salles polyvalentes, classes scolaires vacantes, immeubles entiers sur des périodes définies) constitue une piste concrète à explorer, y compris avec des espaces privés. La valorisation des « temps creux » des équipements existants est également proposée.

Renforcer la diffusion et la circulation des œuvres

Plusieurs leviers sont identifiés : consolider et étendre le dispositif de **production mutualisée** de la Région ; développer les **coproductions entre lieux**, y compris en arts visuels où la pratique est encore rare ; bonifier les subventions quand il y a production mutualisée et reprise ; créer des contrats pluripartites de création engageant plusieurs diffuseurs en amont ; développer le GIP Cafés Cultures en augmentant les contributions des collectivités et en envisageant sa généralisation ; créer des **tournées régionales** coordonnées (sur le modèle du Mois du documentaire) ; mutualiser les **transports des publics** et des œuvres ; diffuser des avant-programmes de courts-métrages en salles de cinéma ; co-produire des programmes radiophoniques.

Développer les espaces d'interconnaissance

Le déficit de connaissance mutuelle entre artistes, programmeurs, élus et publics est massivement signalé. Les pistes proposées incluent : des **speed-meetings** artistes-programmeurs à l'échelle des territoires, des journées interrégionales d'échanges (sur le modèle des tournées Grand Ouest de SVB), des forums locaux d'interconnaissance (modèle Lannion-Trégor Communauté avec ses six à sept rendez-vous annuels), des **rencontres**

départementales d'acteurs culturels, un annuaire/répertoire des artistes et équipes par territoire, et une **réunion intersectorielle des réseaux culturels**.

Accompagner les équipes et les parcours

L'accompagnement des équipes émergentes et intermédiaires est une priorité : **mentorat et compagnonnage** par des équipes plus structurées, soutien au « décollage » (dont soutien administratif), accompagnement et **formation** des chargés de production et d'administration, renforcement des bureaux de production mutualisés. L'aide aux formations de **transition** (lutte antidiscrimination, égalité femmes-hommes, VHSS, transition écologique) est jugée nécessaire mais coûteuse. Les relectures collectives de dossiers entre pairs sont une pratique à encourager. Les conditions de vie et de travail (crèches mutualisées aux horaires adaptés) ont également été évoquées. Certains dispositifs portés par Audiens par exemple mériteraient d'être mieux diffusés.

Aller vers les publics et coconstruire

Pour toucher des publics éloignés de l'offre culturelle, les ateliers ont proposé : aller à la rencontre des publics dans les **lieux du quotidien** (galeries commerciales, marchés, caravanes partagées), développer des « passeurs » ou « ambassadeurs culturels », **coconstruire les projets** avec les acteurs sociaux et les habitants dès la conception, hybrider les lieux (tiers-lieux mêlant culture, commerce, social), **impliquer** les habitants dans les programmations et commissions d'attribution, et interroger nos propres références culturelles pour développer l'écoute dans des champs variés (petite enfance, psychiatrie, médico-social).

3.2

Modèles économiques : garantir la pérennité et l'équité des écosystèmes culturels

3.2A

Le diagnostic partagé

Constats convergents

Le modèle économique du secteur culturel breton est qualifié « en crise » par la grande majorité des répondants au questionnaire. La chaîne vertueuse « subventions – coproduction – diffusion – marges » se déséquilibre sous l'effet conjugué de la contraction de la diffusion et de la baisse des financements publics. Les subventions de fonctionnement baissent au profit d'aides ponctuelles ou d'appels à projets annuels, rendant toute planification à moyen terme impossible. L'effet ciseau entre baisse des soutiens directs et indirects produit des conséquences en cascade.

Le FONPEPS est en danger (problème de financement), ce qui se répercute sur les capacités d'emploi. Les postes administratifs et de production deviennent des variables d'ajustement. Le secteur du livre connaît une « ubérisation de la production » avec la multiplication de microstructures associatives liées à un seul artiste, survalorisant le modèle de l'artiste-entrepreneur.

Points de tension

La question du **mécénat** divise profondément. Culture en Lutte 35 a, par exemple, alerté sur les **risques d'ingérence**. Par ailleurs, la concentration des médias est une menace pour le pluralisme et la liberté de programmation et d'édition.

La structure verticale des aides (les mieux structurés cumulent les aides au fonctionnement, les aides à la création et les réseaux de coproducteurs) renforce les inégalités au détriment des compagnies émergentes.

Enfin, l'équation entre **sobriété, ralentissement et préservation** de l'emploi est identifiée comme un défi majeur.

3.2B

Les enjeux structurants

Trois enjeux majeurs se dégagent. Sécuriser l'emploi et les parcours professionnels : **le salariat, les groupements d'employeurs**, la continuité de revenu pour les artistes-auteurs. Réinventer les **modes de financement** : conventions pluriannuelles généralisées, financements croisés intersectoriels, simplification administrative radicale. **Reconquérir une capacité d'investissement collectif** dans la création : rééquilibrer le ratio création-fonctionnement, rémunérer tous les temps de travail artistique (y compris répétitions et recherche), et repenser les modèles de rémunération (lissage entre représentations et répétitions pour faire baisser les coûts de cession).

Points d'attention

Le guichet unique peut enfermer les projets dans des critères trop stricts et écarter ou démotiver les associations

Le coût de la coordination et de la coopération doit être reconnu et financé en tant que tel

Sanctuariser seulement une partie du budget dans le conventionnement précarise mécaniquement la partie qui n'est pas prise en compte dans les subventions de fonctionnement : les actions deviennent dépendantes de l'obtention de financements via des appels à projet, par définition non pérennes

La précarité structurelle des arts visuels : imposer le droit de monstration, remédier à l'absence de protection sociale, réinterroger le volume de diplôme au niveau national

Les fonds de dotation ne fonctionnent que si les acteurs économiques du territoire sont volontaristes et y contribuent activement

3.2C

Premières pistes d'évolution identifiées

Sécuriser l'emploi et les parcours

Le développement des **groupements d'employeurs** est une piste fortement souhaitée, selon une double logique : par filière (bureaux de production mutualisés) ou par territoire. L'exemple des Gesticulteurs est cité mais avec le constat de leurs difficultés (difficulté de développement). L'adhésion d'une collectivité à un groupement d'employeurs est identifiée comme un effet levier à moindre coût (Leff Armor est aujourd'hui la seule collectivité co-employeuse). L'expérimentation de **SCOP et SCIC** dans le champ culturel (modèle des Galapiats, soutenus par l'URSCOP) est proposée pour donner aux artistes une vraie gouvernance sur leurs projets. Les **coopératives** d'activité et d'emploi (CAE) et les conventions d'emploi tripartites (modèle Dinan Agglomération) sont également évoquées.

L'expérimentation en Bretagne de la continuité de revenu pour les artistes-auteurs est une demande forte, portée par Culture en Lutte et les syndicats. La mise en place de CHSCT interprofessionnels par bassin d'emploi pour accompagner la détresse psychologique liée à la précarité a également été proposée.

Réinventer les modes de financement

La généralisation des **conventions pluriannuelles** d'objectifs et de moyens (CPO) est la demande la plus transversale. Les participants proposent de différencier les conventionnements selon la typologie des structures et la nature de leur implantation territoriale (une compagnie à rayonnement national n'a pas les mêmes besoins qu'une compagnie ancrée en Bretagne). Le **dépôt unique de dossier** (via « Démarches simplifiées ») est massivement demandé – non pas un guichet unique d'instruction (les critères restent propres à chaque collectivité), mais un format harmonisé qui évite la multiplication des dossiers. Les **financements croisés** via d'autres politiques sectorielles (cohésion sociale, santé, attractivité, petite enfance, transition écologique) constituent un levier important pour ancrer la culture dans les politiques publiques. L'EPCC est aussi évoqué comme un outil permettant à plusieurs collectivités et à l'État de s'entendre sur une politique culturelle

commune.

Construire des outils de gestion mutualisés

Les ateliers ont identifié de multiples outils concrets : **plateforme collaborative intersectorielle** de mutualisation (matériel, compétences, transports – réflexion en cours chez a.c.b. avec le Collectif des festivals), **logiciel de gestion budgétaire** partagé (projet FEDELIMA, sur le modèle de So Ticket pour la billetterie), **groupements d'achats** pour travailler avec des prestataires vertueux (logique écologique et économique), commissions événementielles mutualisées au sein des collectivités (modèle Rennes, réunissant culture/sport/vie associative pour répartir le matériel), **contrats d'énergie verte mutualisés** (initiative Pays de la Loire à relayer), et **boîte à outils d'accessibilité** pour les personnes en situation de handicap.

Construire un observatoire partagé

Les ateliers ont proposé des **indicateurs partagés** de santé économique du secteur : dépense publique cumulée par strate de collectivité et par territoire, emploi culturel et artistique (permanents, saisonniers, intermittents), nombre de productions et coproductions, ratio subventions publiques/ressources propres, revenu moyen des artistes par discipline, nombre de disparitions et créations de compagnies, et redistribution/impact économique. La piste d'un « mini OPC régional » (observatoire) et d'une **cartographie interactive des financements culturels** permettant aux collectivités de partager leur intervention a suscité un large consensus.

3.3

Territoires : assurer un maillage équilibré et coopératif

3.3A

Le diagnostic partagé

Constats convergents

La culture est devenue une politique publique de plus en plus horizontale, articulée avec l'éducation, l'action sociale l'urbanisme, l'environnement... La transversalité progresse, portée par les droits culturels et la participation citoyenne. Les collectivités témoignent d'un mouvement d'élargissement : passage d'une politique culturelle d'équipement à une politique culturelle de territoire (Leff Armor), projets culturels métropolitains élargis aux 43 communes (Rennes Métropole), prise de compétence lecture publique et culture bretonne (Morlaix Communauté).

Les EPCI montent en puissance mais **l'ingénierie culturelle** fait souvent défaut, particulièrement dans les intercommunalités rurales. La compétence partagée en matière culturelle est unanimement défendue. La perspective de sa remise en cause, évoquée dans le cadre du nouvel acte de décentralisation suscite une vive inquiétude unanime.

Ce qui fonctionne déjà

Les pactes culturels de territoire (initiés en Côtes-d'Armor dès 2021, premier signataire CCKB), **les contrats de territoire lecture**, les projets culturels de territoire avec diagnostic partagé et feuille de route (Finistère), les conventions de coopération culturelle du Département 22 avec les EPCI, les rencontres départementales d'acteurs culturels, les ateliers de co-développement entre professionnels du social et artistes (Finistère), les guides et cartographies d'EAC, et les saisons culturelles itinérantes (Leff Armor, Dinan Agglomération).

Deux exemples concrets méritent un développement. Le modèle CultureLab 29 (intégré

au Département du Finistère depuis 2024) propose un accompagnement méthodologique des collectivités dans l'écriture de leurs projets culturels de territoire. Le processus repose sur un référent culture au sein de la collectivité, un comité de pilotage transversal (élus culture et hors culture, associations culturelles et non culturelles), des outils contributifs (enquête habitants, animations dans l'espace public), et l'écriture d'une feuille de route validée en conseil municipal. L'exemple de Landéda illustre la durabilité de la démarche : après deux ans d'accompagnement, un schéma directeur de 50 actions a été voté en septembre 2025, avec un comité de suivi incluant élus, habitants, associations et acteurs sociaux, et un calendrier sur cinq ans.

Autre exemple, la coopération Vannes/GMVA sur l'EAC : les deux collectivités ont mis en commun leurs attributions de projets via une plateforme scolaire partagée, permettant aux 500 classes de l'agglomération de s'inscrire sur les différents dispositifs. Deux journées annuelles d'attribution croisée, en lien avec l'Éducation nationale, évitent les doublons et les lacunes. Cet outil, mis en place à faible coût, a permis de construire une politique quasi commune sur l'EAC entre ville et intercommunalité.

3.3B

Les enjeux structurants

Cinq enjeux majeurs se dégagent. **Garantir un maillage équilibré** entre métropoles et territoires ruraux, sans fragiliser les dynamiques existantes ni débarquer avec des « solutions de métropolitains » dans les zones blanches. **Renforcer l'ingénierie culturelle** à disposition des EPCI et des communes, particulièrement celles qui ne disposent pas de personnel dédié. **Articuler la présence artistique** avec les enjeux sociaux, éducatifs et environnementaux des territoires. **Répondre au défi de la mobilité** des publics, des artistes et des œuvres. **Défendre la compétence partagée** comme principe structurant.

Par ailleurs, la question de la **durabilité des politiques culturelles** face aux cycles électoraux a été soulevée avec lucidité : municipales en 2026, présidentielles en 2027, départementales et régionales en 2028. L'enjeu est de construire des outils et des cadres suffisamment résilients pour embarquer les nouveaux élus dans le respect de ce qui a été construit, tout en acceptant que les alternances puissent faire évoluer les priorités.

3.3C

Premières pistes d'évolution identifiées

Renforcer les coopérations de proximité

Les ateliers ont identifié de multiples pistes : forums locaux d'interconnaissance associant culture et social (modèle Convergence des Loutres dans les Côtes-d'Armor), rencontres annuelles des élus culture à l'échelle départementale (Département 35), **cartographies interactives** élargies à l'ensemble des acteurs du territoire (au-delà du strict champ culturel), projets participatifs et budgets participatifs, conception des politiques publiques en associant réellement les habitants (co-construction, pas seulement consultation).

Le Pays de Redon a choisi une approche spécifique : le volet culture n'a pas de chapitre dédié dans le projet de territoire commun mais apparaît dans chaque volet (social/culture, sport/culture, etc.). La culture est « nulle part » en tant que politique sectorielle mais « partout » comme dimension transversale.

Améliorer la mobilité des artistes, des œuvres et des publics

Aide au transport intégrée aux dispositifs (dotation transport pour les collègues, intégration du transport dans le Pass Culture collectif), mutualisation des déplacements (plateforme de covoiturage a.c.b., outil Excel partagé pour les vernissages), saisons itinérantes à l'échelle des EPCI (modèle Leff Armor qui a fait sortir des agriculteurs jamais venus dans les équipements culturels), extension des navettes de médiathèques vers d'autres lieux de dépôt (la Poste, la boulangerie, le bar), tournées décentralisées (Kenleur Tour), **actions mobiles légères** (caravanes culturelles sur les marchés, bus culturels, Micro-folies avec médiation).

Améliorer la présence artistique sur tout le territoire

Résidences de territoire sur le temps long, articulées aux enjeux locaux et ponctuées de rencontres avec les habitants ; résidences-mission (modèle CD35) qui amènent les artistes à travailler avec les associations et acteurs locaux ; **présences longues** coupées en sessions (pour répondre aux contraintes familiales des artistes éloignés) ; bibliothèques comme lieux d'accueil artistique à part entière ; emploi d'artistes dans des lieux sur le long terme (troupes, artistes associés, artistes

permanents) ; favoriser le modèle des **collectifs itinérants** (type cirque) ; accompagner l'installation d'artistes dans les **territoires ruraux**.

Articuler culture et autres politiques publiques

Former des **commissions et délégations transversales** dans les exécutifs locaux (culture/ social/santé/jeunesse/environnement). Multiplier les projets **intersectoriels** : partenariat Radio Balises/Cap Autonomie Santé pour les proches aidants, coopération culture/social dans les EHPAD, projets intégrés dans les conventions territoriales globales (CTG). Organiser des temps de réflexion transversaux à l'échelle de chaque territoire. **Former les professionnels du social et de la culture** à travailler ensemble (ateliers de co-développement, interconnaissance) à l'image du dispositif Passeurs de Culture qui pourrait être étendu.

Points d'attention

Trouver un équilibre entre les territoires prioritaires et les dynamiques existantes en métropole

Éviter avec des solutions préfabriquées : demander aux territoires ce qu'ils veulent

Respecter la diversité des territoires : aucun ne se ressemble

Les assurances pour la circulation des œuvres entre musées (marchés publics européens) sont un frein réel

Clarifier les objectifs des festivals estivaux : purement touristiques ou artistiques ?

**Ce sur quoi on
s'accorde, ce qui
fait débat**

04

4.1

Repères communs déjà partagés

La concertation a permis d'identifier des objectifs collectivement partagés : préserver la diversité artistique, garantir l'équité d'accès à la vie culturelle, sécuriser l'emploi culturel, renforcer la transversalité. Au-delà de ces objectifs, plusieurs repères communs se dégagent :

1. La Bretagne dispose d'un écosystème culturel d'une richesse exceptionnelle, qui constitue un bien commun à protéger activement.
2. La culture doit rester une compétence partagée entre tous les niveaux de collectivités. Toute remise en cause de ce principe serait dévastatrice.
3. Le temps long est une condition sine qua non de la qualité artistique, de la solidité des coopérations et de l'ancrage territorial.
4. La coopération n'est pas un substitut à la baisse des moyens mais une méthode de travail à part entière, qui nécessite des moyens propres, du temps et de la formation.
5. L'ingénierie culturelle, la formation et l'accompagnement doivent être renforcés à tous les niveaux, y compris pour les élus.
6. Les droits culturels et la participation citoyenne doivent guider l'évolution des politiques culturelles.
7. La liberté de création et de programmation est un principe non négociable, qui appelle une vigilance collective renforcée.
8. L'évaluation doit être repensée : moins compter, mieux compter, et valoriser l'utilité sociale.
9. Le financement public est le socle indispensable d'un service public de la culture divers et ouvert à tous.

À titre d'exemple : la ville d'Auray a montré qu'en adoptant les droits culturels comme cadre général, la transversalité émerge naturellement entre services, partant des enjeux du territoire plutôt que de l'offre – une approche qui a inspiré plusieurs participants.

4.2

Zones de discussion encore ouvertes

Des tensions traversent aussi la concertation : entre ambition artistique et équité territoriale, entre création pure et injonction à l'action culturelle, entre sobriété et préservation de l'offre, entre sanctuarisation des conventionnés et soutien aux émergents. Elles se déclinent en questions ouvertes qui constituent autant de leviers pour la suite :

1. Comment articuler sobriété écologique, ralentissement de la production et préservation de l'emploi et de l'offre ? (« Faire moins mais mieux » : facile à dire, complexe à mettre en œuvre)
2. Quelle place accorder au mécénat et au financement privé sans risque d'ingérence ni de perte de contrôle du service public ?
3. Comment équilibrer l'injonction à l'EAC et le respect du projet artistique ?
4. Comment encourager les conventions pluriannuelles sans sanctuariser les conventionnés au détriment des émergents ?
5. Comment déployer les pactes culturels de territoire sans les bureaucratiser ou les rendre descendants ?
6. Comment rééquilibrer les territoires sans déstabiliser les centralités culturelles existantes ?
7. Comment associer réellement les salariés, les artistes isolés et les habitants aux décisions qui les concernent ?
8. Comment limiter les écarts de rémunération entre disciplines et entre métiers au sein du secteur culturel ?

4.3

Mots-clés et sujets sensibles

Les mots-clés ressortant du questionnaire sur la situation actuelle et sur l'avenir souhaité sont les suivants : situation actuelle : « en danger », « fragilisation », « crise ». Avenir souhaité : « emploi », « volonté politique associée à des moyens

économiques », « un service public de la culture fort ».

Plusieurs sujets ont été portés avec une intensité particulière : **la situation des artistes-auteurs**, la menace pesant sur les **radios associatives**, les atteintes à la

liberté de création, le risque de démantèlement silencieux de l'écosystème et une incapacité à compenser les baisses de certains financeurs. Un appel à un « sursaut collectif » et à un « signal fort de l'ensemble des acteurs publics » a été lancé.



En danger



Fragilisation



Crise



Un service public de la culture fort



Emploi



Volonté politique associée à des moyens économiques

Conclusion

Ce livrable est un point d'étape, non un aboutissement. Il s'applique à restituer la parole collective recueillie au fil de la concertation, avec ses convergences, ses tensions et ses zones d'incertitude. Il assume que le consensus n'est pas total, que certaines questions restent ouvertes, et que ces zones de débat constituent en elles-mêmes des leviers de travail pour la suite.

La concertation a fait émerger une conviction partagée : la Bretagne dispose d'un écosystème culturel d'une richesse et d'une diversité remarquables, porté par des acteurs engagés, un tissu associatif dense et une culture du dialogue institutionnel qui fait la spécificité de cette région. Le 3CB en est l'incarnation.

Cet écosystème est aujourd'hui sous tension. Le préserver, le renforcer et le faire évoluer appelle un sursaut collectif, fondé sur la confiance, la coopération et la volonté politique.

Ce sursaut ne peut se réduire à des économies ni à des injonctions à la mutualisation. La question, comme l'a formulée un participant, n'est pas « que peuvent faire les acteurs pour survivre dans la pénurie » mais « que deviennent les politiques publiques au service des acteurs ». Il s'agit d'une responsabilité partagée entre l'État, la Région, les Départements, les communes et intercommunalités – et d'un engagement à ne pas laisser le dernier maillon de la chaîne (les artistes, les petites structures, les territoires les moins dotés) absorber seul le choc.

Ce document a vocation à nourrir les réflexions stratégiques du 3CB, à éclairer les travaux conjoints entre l'État, la Région et les collectivités, et à alimenter de futurs chantiers, expérimentations et approfondissements dès 2026. Il s'inscrit dans une temporalité longue, fidèle à l'ambition du 3CB : construire collectivement des politiques culturelles au service des Bretonnes et des Bretons, dans toute leur diversité.

Annexe 1

Méthodologie détaillée

La concertation s'est déroulée du 17 octobre au 2 décembre 2025 selon le calendrier suivant :

- 17 octobre 2025 : GT1 Collectivités (évolutions des politiques culturelles, défis économiques, valeurs communes) + GT2 Acteurs culturels (création, diffusion, constats et difficultés)
- 14 novembre 2025 : GT Collectivités (leviers de coopération territoriale, transversalité, mutualisation, conditions de réussite) + GT Acteurs culturels (coopérations à consolider, modèles économiques, nouvelles solidarités)
- 21 novembre 2025 : GT Collectivités (gouvernance, durabilité, indicateurs partagés) + GT Acteurs culturels (organisation de la journée du 2 décembre)
- 2 décembre 2025 : 3CB exceptionnel au Théâtre de la Paillette (Rennes) – Plénière (prises de parole sectorielles : arts visuels, audiovisuel, spectacle vivant, musées, livre et lecture) + 6 ateliers thématiques (A/B : Création-diffusion, C/D : Modèles économiques, E/F : Territoires). Chaque atelier a accueilli trois groupes successifs travaillant trois questions différentes.
- Questionnaire en ligne : 27 réponses détaillées, représentant collectivités et acteurs culturels de l'ensemble des secteurs.

Présentation du 3CB et du COREPS

Le **3CB** (Conseil des collectivités pour la culture en Bretagne) existe depuis 2015. Co-porté par la DRAC et la Région Bretagne, il réunit les principales collectivités de Bretagne et se réunit deux à trois fois par an sur des sujets culturels partagés.

Le **COREPS** Bretagne (Comité régional emploi spectacle vivant et audiovisuel), créé en 2021, réunit les organisations professionnelles employeurs et salariés du spectacle vivant et de l'audiovisuel, ainsi que les fédérations d'élus.

Annexe 2

Prise de parole commune intersectorielle au 3CB du 2 décembre 2026

Mesdames et Messieurs, cher-es partenaires,

Nous prenons aujourd'hui la parole en tant qu'acteurices du spectacle vivant, du livre, des musées, des radios associatives, des arts visuels, des musiques actuelles, de l'audiovisuel, du cinéma et de toute la vie culturelle en Bretagne.

Si nous nous exprimons collectivement, c'est parce qu'un climat de pressions, d'ingérences et de fragilisation du secteur culturel s'installe aujourd'hui en France. Cet assaut ne se limite pas à l'extrême droite : il gagne du terrain.

Nous n'avons pas de solution magique et nous sommes toutes et tous menacé-es.

Nous ne défendons pas une culture qui se réduirait au patrimoine, telle que semblent le défendre les droites extrêmes. Nous voulons défendre une culture pour le respect de l'autre dans toute sa complexité, une culture inclusive, une culture qui tend vers la construction d'un commun.

Il devient urgent de nous concerter pour définir des mesures et des engagements mutuels, solidaires et concrets, tout en respectant les principes de la démocratie sociale.

Nous avons la chance de vivre dans une région qui soutient une vraie politique culturelle et qui a sanctuarisé son budget culture par rapport à d'autres territoires : il faut s'en féliciter. Mais le contexte général nous fait craindre pour l'avenir.

Notre région n'est pas coupée du monde.

C'est pourquoi nous souhaitons dresser ensemble quelques constats.

Grâce aux mobilisations des artistes-auteurices et à la professionnalisation du milieu dans son ensemble, la majorité des lieux rémunèrent les artistes, ce qui n'était pas le cas avant. Malheureusement, les grilles tarifaires restent dérisoires et chaque projet nécessite une grande implication bénévole de l'ensemble des travailleur·euses de l'art.

Nous observons, avec notre vécu d'acteurices de terrain, avec les données des agences culturelles régionales ou des syndicats, une diminution générale de la programmation, ce qui réduit les opportunités et accentue la précarisation des artistes et des équipes. S'ajoutent les coupes

budgétaires, l'inflation et la hausse des coûts : il devient presque impossible de planifier un projet sereinement.

Le modèle économique actuel se fragilise toujours plus profondément : les structures sont poussées vers l'autoproduction, le mécénat, voire la réduction des équipes, au détriment de l'ambition artistique, de la diversité des propositions et du bien-être des salarié·es. La privatisation progressive de certains lieux publics accentue encore ces tensions.

Ces difficultés sont particulièrement marquées dans certaines régions voisines, comme les Pays de la Loire, région limitrophe, et leurs effets rejaillissent sur tout le Grand Ouest.

Nous constatons également que ces derniers mois, les attaques contre nos professions se multiplient. Elles sont plurielles, proviennent de la sphère privée comme du public, de différents bords politiques ou d'ingérences d'ordre économique, au niveau national comme international, et visent à affaiblir le modèle démocratique.

La crise COVID nous a classé·es comme « non essentiel·les ». Il est temps de réaffirmer la place de la culture dans les politiques publiques et son rôle pour les populations, alors même que nos projets portent déjà des transformations majeures — transition écologique, lutte contre les discriminations, cohésion sociale.

Une ingérence politique s'accroît dans les programmations : censures, annulations, pressions indirectes, mais aussi un climat d'autocensure. Les exemples récents, notamment en Pays de la Loire (des financements attribués à des structures idéologiquement marquées comme le Puy du Fou ou Le Crayon Média, clairement orientés à l'extrême droite, des annulations d'œuvres comme la performance de Johanna Rocard à Mayenne) montrent des décisions motivées idéologiquement ou déguisées en « choix budgétaires ».

Il s'agit là d'une rupture profonde avec le pacte républicain : non seulement les financements se fragilisent, mais la liberté de création et de programmation est, elle aussi, menacée.

Le Contrat d'Engagement Républicain (CER), dans sa formulation actuelle, ouvre la porte à des interprétations qui peuvent contredire la liberté artistique. Il a déjà servi à justifier l'arrêt de certains

financements, à annuler des événements. Cela s'est vérifié dans plusieurs régions déjà :

- La Compagnie Arlette Moreau de Poitiers s'est vue refuser une subvention en 2023 par la direction régionale des droits des femmes et de l'égalité, au motif d'activités jugées contraires au CER.
- Cette année, la région PACA retire sa subvention à une association de formation audiovisuelle Kourtrajmé pour usage de l'écriture inclusive dans ses supports de communication.
- En mai 2023, le maire de Carnac annule le spectacle de l'organiste Kali Malone à l'église de Carnac suite à l'intrusion de personnes de Civitas en mai 2023

Cela pose une question essentielle : comment le ministère de la Culture, garant de la liberté de création, dialogue-t-il avec le ministère de l'Intérieur, garant de l'ordre public ?

Les dynamiques d'intérêt général portées par les actrices culturelles et les politiques publiques sont fragilisées, au profit de logiques de marchandisation et d'une industrie mondialisée, dans un contexte déjà très dégradé pour les collectivités.

Cette « résilience » imposée — plus de ressources propres, moins de financements — ne pourra pas durer sans mettre en péril les projets associatifs, ou les pousser vers une marchandisation totale qui devra basculer totalement du côté commercial pour survivre.

Nous lançons une mise en garde sur le mécénat : comme l'indique Dominique Sagot-Duvaurox (professeur émérite à l'Université d'Angers, économiste spécialisé sur les questions d'économie culturelle), si l'on souhaite maintenir un service public de la culture divers, ouvert à toutes et à tous et sur l'ensemble du territoire, le financement doit rester public.

Le mécénat représente déjà, à 75 %, de l'argent public indirect. Il accroît les risques d'ingérence économique et concentre le pouvoir culturel entre quelques grandes fortunes comme Bolloré, Stérin, Arnault. Le financement de la culture doit rester public.

Nous ne venons pas seulement dresser un constat. Nous venons aussi construire, inventer, trouver des alternatives.

Nous appelons les collectivités de Bretagne à envoyer un message clair de soutien aux

acteurs culturels lorsqu'ils sont confrontés à des intimidations, à des ingérences politiques ou à des atteintes à la liberté de création et d'expression. Une parole collective affirmant la grande richesse de notre territoire et la nécessité de consolider le tissu culturel breton constituerait déjà un signal fort et un engagement important pour l'avenir.

Nous proposons également que les collectivités bretonnes envisagent une adhésion à la Fédération Nationale des Collectivités pour la Culture, qui défend la culture comme compétence partagée et protège explicitement la liberté de création.

Cette prise de parole collective fait écho à cette journée de mobilisation nationale partout en France, en réaction aux choix budgétaires inquiétants de notre gouvernement.

Nous demandons :

- le renfort du service public culturel et sa mission d'intérêt général - la mise en œuvre des droits culturels pour toutes et tous ; - le développement des financements pluriannuels pour sécuriser les artistes et les lieux, en tenant compte du temps long de la création ; - d'engager une réflexion approfondie sur l'EAC, affaiblie par la réduction de la part collective du Pass Culture.

Nous rappelons l'importance :

- du conventionnement pluriannuel d'objectifs et de moyens pour les lieux de création, de diffusion et de recherche afin de s'affranchir de l'annualité budgétaire et de travailler sur un temps long ; - de reconnaître ce temps long et l'important investissement humain dans les coproductions et coopérations régionales et nationales. Une telle direction implique nécessairement une forte composante expérimentale, souvent invisibilisée, se confrontant en plus à des difficultés organisationnelles et économiques des structures ; - d'évaluer les pactes culturels (DRAC, Région, Département, EPCI) ;
- d'expérimenter le guichet unique ;
- d'ouvrir de manière permanente l'instance du 3CB aux organisations représentatives et aux réseaux régionaux.

Nous demandons enfin que d'autres temps de travail comme celui-ci soient régulièrement organisés : ils sont indispensables pour réfléchir ensemble, pour anticiper et pour affronter les tensions actuelles.

Enfin, nous souhaitons défendre ensemble une vraie culture de service public, d'intérêt général, à l'adresse du plus grand nombre, diverse, pour une société plus juste et solidaire.

Nous alertons sur la privatisation croissante de la création et de la diffusion.

Nous affirmons l'importance absolue de la liberté de création et de diffusion.

Et surtout, nous voulons rappeler que cette prise de parole est collective. Elle porte la voix d'un ensemble d'acteur·rices qui, en Bretagne, continuent de croire qu'une culture vivante est une condition essentielle d'une société juste, solidaire et démocratique.



Annexe 3

Autres idées et pistes d'action

De nombreuses propositions ont été formulées au cours de la concertation sans avoir toujours fait l'objet d'un partage en atelier. Il a semblé important d'en faire ici une restitution fidèle. Cela n'engage pas les membres du 3CB mais pourra, le cas échéant, alimenter ses prochains travaux.

01

Défendre la liberté de création et ancrer les droits culturels : passer du discours aux pratiques

- Mettre en place un observatoire des libertés de création en Bretagne
- Créer un comité éthique destiné aux artistes atteints dans la liberté de leur travail
- Réaffirmer l'engagement de l'État, de la Région et des collectivités territoriales en faveur de la liberté de programmation et de création

02

Structurer la connaissance et le pilotage collectif

Créer un observatoire régional de la culture en Bretagne

- Se doter d'une mission d'observation adossée aux outils existants (baromètre SVB, travaux a.c.b, LLB, Films en Bretagne, Datalab Audiens)
- Définir des indicateurs clés partagés (dépense publique, emploi culturel et artistique, nombre de productions et coproductions, revenu moyen des artistes par discipline, évolution du nombre d'équipe)
- Produire une cartographie interactive des financements culturels attribués par les collectivités territoriales
- Intégrer des indicateurs qualitatifs : impact social, dynamiques de coopération, attractivité des territoires

Adopter une feuille de route stratégique du 3CB

- Suivre les pistes issues de la concertation
- Définir ce que le 3CB mesure, suit et met en débat chaque année
- Organiser des rendez-vous réguliers entre organisations professionnelles, réseaux et élus

03

Sécuriser l'emploi et les parcours professionnels

Développer les groupements d'employeurs (G.E)

- Soutenir les G.E par filière, métiers et par territoire en prenant en compte les expériences existantes
- Encourager l'adhésion des collectivités aux G.E comme co-employeurs

Expérimenter les coopérations d'emploi et d'activité

- Inciter et encourager la création de SCOP et de SCIC dans le champ culturel
- Explorer les coopératives d'emploi territoriales par bassin d'emploi pour répondre à l'isolement des artistes et des techniciens
- Développer les conventions d'emplois multipartites

Expérimenter la continuité de revenu pour les artistes-auteurs

- La proposition de loi visant à garantir la continuité des revenus des artistes-auteurs a été rejetée le 18 décembre 2025 par le Sénat. Cependant, une réflexion doit être menée afin de changer les modes de financement du travail artistique pour sortir de la précarité structurelle existante

Remédier aux inégalités de rémunération et repenser les modèles de production

- Envisager une charte bretonne sur la rémunération équitable
- Rémunérer tous les temps de travail artistique (répétitions, recherche, écriture et tables rondes)
- Lisser les rémunérations entre répétitions et représentations

- Imposer, rémunérer le droit de monstration pour les arts visuels

Traiter la question de la « permittance »

- Interroger les cumuls des contrats d'intermittents pour des salariés permanents
- Explorer l'intermittence pour les artistes visuels

Mettre en place des dispositifs de santé au travail

- Mettre en place des CHSCT interprofessionnels dans chaque bassin d'emploi pour prévenir les risques psycho-sociaux

Maintenir et réformer la formation

- Préserver les moyens dédiés aux dispositifs de formation professionnelle pour les artistes, techniciens et artistes plasticiens
- Développer le compagnonnage et le tutorat dans tous les métiers
- Encourager les encadrants à se former au management pour améliorer le maintien des salariés en poste

Point de vigilance :

85 % des diplômés d'écoles d'art sont très qualifiés mais une large part ne peut exercer le métier pour lequel elle a été formée. L'idée d'un numerus clausus – par analogie avec la santé – a été évoquée : observer les secteurs et calibrer les volumes de personnes à former. C'est une responsabilité nationale (les agréments relèvent du ministère), mais les collectivités bretonnes peuvent faire remonter les données. Un point d'attention a été soulevé : cette logique ne doit pas exclure l'autodidaxie, chemin d'entrée important dans le secteur

04 Réinventer les modes de financement et simplifier l'administration

Encourager les conventions pluriannuelles d'objectifs

- Sortir de la logique des appels à projets

- Privilégier des aides au fonctionnement et à la structuration

- Différencier les conventionnements par typologie des structures (taille, implantation, rayonnement)
- Adopter des contrats d'objectifs triennaux (préproduction, création, post-production)

- Assurer de la visibilité pluriannuelle aux acteurs

Expérimenter le dépôt unique de dossier de subventions

- Tendre vers un format harmonisé de demande de subvention sur une seule plateforme (Démarche Numérique)
- Préserver les niveaux d'instruction par collectivité publique

Développer les financements croisés intersectoriels

- Ancrer la culture dans les autres politiques publiques (recherche et développement, transition écologique, cohésion sociale, santé, petite enfance, attractivité territoriale, développement économique)
- S'appuyer sur des outils existants (DLA, conférence des financeurs sur l'accès à l'autonomie)
- Explorer les partenariats pour les transports des équipes (avec le train par exemple)

Bonifier et conditionner les aides

- Identifier des critères de bonification : production mutualisée, coproduction multi-lieux et reprise, éco et éga-conditionnalité des aides, territoires prioritaires, disciplines aux modèles économiques fragiles (écritures, arts visuels)
- Définir une grille de critères commune sur les notions de transition et d'égalité femme-homme

05 Poursuivre les pactes culturels de territoire et les outils contractuels

- Déployer davantage de pactes culturels avec les intercommunalités
- Garantir la souplesse des pactes et leur agilité

S'appuyer sur quatre piliers :

- Diagnostic partagé du territoire
- Mode opératoire défini collectivement
- Financements pluriannuels et croisés
- Évaluation partagée
- Créer des EPCC à l'échelle intercommunale (moyens et objectifs communs, feuille de route pluriannuelle)
- Intégrer la dimension culturelle dans les conventions territoriales globales (CTG)

06 Renforcer l'ingénierie et la formation à la coopération

Structurer une offre d'ingénierie culturelle partagée au niveau départemental

- Penser cette ingénierie comme levier de diagnostic et de structuration
- Accompagner les interlocuteurs locaux dans le développement de compétences (animation de groupe de travail, techniques, contributives) pour garantir l'autonomie ultérieure du territoire
- Créer une antenne en ingénierie pilotée par la Région Bretagne avec des référents géographiques
- Mobiliser les outils existants de l'ESS : DLA collectifs, conférence des financeurs sur l'accès à l'autonomie, Bretagne Active, OPCO

Former à la coopération et aux droits culturels

- Développer des formations intersectorielles à la coopération pour les élus, les techniciens et les acteurs culturels
- S'appuyer sur la grille A.T.O.M.E comme outil d'auto-évaluation d'analyse des projets coopératifs
- Organiser des ateliers de co-développement entre professionnels du social et de la culture
- Valoriser et capitaliser sur les expériences existantes
- Construire des outils partagés entre échelons de collectivités

07

Ancrer la transversalité culture-social-santé-éducation

A travers les exemples comme le partenariat Radio Balises/Cap Autonomie Santé à Lanester, ateliers de co-développement danse/Ehpad du Finistère, DLA collectif sur les écoles de musique en Ille-et-Vilaine

- Développer, en premier lieu, l'interconnaissance entre les secteurs, les formations croisées et projets collectifs
- Intégrer systématiquement la dimension culturelle dans les conventions territoriales (pactes CAF, contrats de ville, CTG) et former les commissions transversales dans les exécutifs locaux

08

Construire un écosystème numérique mutualisé

- Créer une plateforme collaborative intersectorielle de mutualisation
- Utiliser un logiciel de gestion budgétaire partagé
- Faire mieux circuler les bonnes pratiques entre secteurs et région
- Mettre en place des commissions événementielles mutualisées (exemple Rennes) et des contrats d'énergie verte mutualisés

09

Soutenir les réseaux et pérenniser les espaces de concertation

- Renforcer le rôle de mise en lien, d'observation sectorielle, de structuration professionnelle, de coordination et impulsion de coopérations des EPCC et réseaux sectoriels régionaux
- Financer un poste dédié au COREPS
- Pérenniser les temps d'échanges et de concertation au-delà du 3CB exceptionnel
- Créer une réunion intersectorielle des réseaux (partage des ressources, bonnes pratiques)

- Envisager la création d'un conseil culturel à des échelles plus petites, impliquant les communes et les acteurs culturels locaux

- Réaffirmer la valeur de l'écosystème culturel en Bretagne (retombées sociales, territoriales et économiques à destination des élus, des partenaires et du grand public)

10 Agir sur les territoires

Déployer des actions mobiles et itinérantes (caravanes culturelles partagées, médiations itinérantes, tournées décentralisées, bus culturels, Micro-Folies)

- Expérimenter sur un territoire restreint avant déploiement
- Créer une agence régionale ou un GIP d'accompagnement à l'itinérance pour faciliter le travail des artistes en lien avec les communes

Labelliser et accompagner les lieux de proximité

- Labelliser des librairies rurales en Bretagne (accueil d'auteurs, travail avec écoles, structures sociales et culturelles locales)
- Renforcer les bibliothèques comme premiers équipements culturels de proximité
- Confier la direction de lieux à des artistes/ créateurs
- Étendre la production mutualisée spectacle vivant à d'autres secteurs (arts visuels, cinéma)

Intégrer la culture dans l'immobilier et l'aménagement

- Inscrire dans le cahier des charges des promoteurs immobiliers la réservation d'espaces de travail artistique
- Développer les résidences d'artistes dans les entreprises
- Mobiliser la médiation des villes pour favoriser l'accès aux locaux vacants
- Chronotopie : Identifier les usages des temps et des espaces des bâtiments pour un partage des lieux et créer d'autres dynamiques territoriales

Intégrer les argumentaires sur la place de la culture

- Réécrire les argumentaires sur la place de la culture, son modèle économique et l'investissement public

11 Faire de la Bretagne un territoire d'expérimentations

Plusieurs propositions d'expérimentation ont émergé, qui pourraient être testées en Bretagne comme territoire-pilote :

- Continuité de revenu pour les artistes-auteurs (en lien avec la proposition de loi nationale)
- Coopératives d'emploi territoriales par bassin d'emploi
- Observatoire régional de la culture avec cartographie interactive des financements
- Dépôt unique de dossier de subvention (Démarches simplifiées)
- Plateforme collaborative intersectorielle de mutualisation (matériel, déplacements, compétences)
- Intégration d'espaces de travail artistique dans les programmes immobiliers
- Charte bretonne de rémunération équitable dans le secteur culturel
- Formation croisée élus/techniciens/acteurs à la culture de la coopération
- Muséomix ou hackathon des actions pour réduire les inégalités territoriales d'accès à la vie culturelle

Annexe 4

La grille A.T.O.M.E. originale

La grille **A.T.O.M.E.**, élaborée lors du Forum des politiques culturelles en Bretagne (2021-2022), s'appuie sur les travaux du laboratoire Lucas (Culture, Art et Société). Elle structure l'analyse des projets coopératifs et transversaux autour de cinq axes : **Acteurs/actrices** (coopération, rôles, interconnaissance), **Territoires** (échelles, maillage,

multiscalarité), **Objectifs** (communs, gouvernance, ingénierie), **Moyens** (durabilité, évaluation, temporalités), **Évaluation** (indicateurs de changement, niveaux de coopération). Elle propose également une grille de risques (chronophage, inégalités, modélisation) et d'indicateurs de changement.

LA GRILLE A.T.O.M.E

Vos projets coopératifs et transversaux en question !

A ACTEURS	T TEMPORALITE	O OBJECTIFS
MOTS-CLES POSTURES, GOUVERNANCE, PARTIES-PRENANTES, IMPLICATION, CO-RESPONSABILITE, EGALITE, DIVERSITE, MOTIVATIONS, COMMUN, COLLECTIF EMERGENCE - De qui vient la volonté d'agir en coopération ? Pour quelles raisons ? - Comment s'est construite la méthodologie ? - Comment s'organise le partage entre les acteurs pour leur permettre de sortir de leur zone de connaissance ? INTERCONNAISSANCE - Quelle est la diversité des acteurs ? - Quelles sont les motivations des acteurs ? - Les différents acteurs se connaissent-ils ? Ont-ils des habitudes de travail en commun ? - Quelles actions ont permis l'interconnaissance des acteurs impliqués ? - Comment émerge un langage commun ? - Comment se posent les liens de confiance entre les parties prenantes ? MOBILISATION VS IMPLICATION - Comment sont prises en compte les différentes capacités d'implication ? - Comment est reconnue la place et la responsabilité de chacune ? DEVELOPPEMENT - Quelles évolutions sont à l'œuvre pour chaque participant.e ? - Comment se vivent les évolutions du projet ? ROLES ET POSTURES - Qui assure la coordination de l'organisation ?	MOTS-CLES ECHELLES, DURABILITE, SOUTENABILITE, VIABILITE, CALENDRIER MOYENS - Les moyens nécessaires au projet ont-ils été bien évalués par chaque acteur en amont ? DURABILITE - Comment est envisagée la durabilité de la coopération au-delà d'un projet défini ? - Le projet s'inscrit-il dans la durée ? Les objectifs de temporalité et un calendrier ont-ils définis dans la durée ? EVALUATION - Le projet a-t-il prévu une évaluation continue sur l'ensemble de la durée du projet ?	MOTS-CLES INTERCONNAISSANCE, CONFIANCE, TRANSPARENCE, METHODOLOGIE, VISIBILITE, COMMUNICATION, COMMUNS IMPLICATION ET INTERCONNAISSANCE - L'interconnaissance est-elle intégrée dans la méthodologie du projet ? - Les acteurs sont-ils prêts à rentrer dans une logique de confiance et de transparence ? ECHELLES - LES POSSIBLES - Est-ce que les objectifs du projet permettront aussi, le développement des projets de chacun ? - L'échelle du projet du projet est-elle pertinente au regard du territoire ? COMMUNS - Les objectifs, finalités du projet ont-ils été clairement définis collectivement ? - Les conditions de coopération en interne sont-elles réunies pour mener un projet coopératif en externe ? LES PUBLICS - La diversité des publics est-elle en adéquation avec les objectifs du projet ? - Les habitants sont-ils impliqués dans le projet de coopération ? MUTUALISATION - Les acteurs du territoire optent-ils pour une communication mutualisée ? - Les moyens mis en oeuvre dans le cadre d'un projet sont-ils mutualisés ? VISIBILITE ET PARTAGE - Les projets du territoire sont-ils suffisamment visibles et mis en valeur ? EVALUATION - Les modes d'évaluation ont-ils été partagés et arbitrés collectivement ?

LA GRILLE A.T.O.M.E

Vos projets coopératifs et transversaux en question !

M

METHODOLOGIE

MOTS-CLES

INGÉNIERIE, COMPÉTENCES, FACILITATION, MÉTHODOLOGIE, CONSTRUCTION, PROCESSUS, OUTILS, INTELLIGENCE COLLECTIVE

DÉMARRAGE

- Les enjeux ont-ils été identifiés et les convergences appréhendées ?
- Le projet de coopération s'appuie-t-il sur un état des lieux objectivé ?
- La phase d'interconnaissance est-elle prévue de façon suffisante ?
- Les modèles économiques ont-ils été pensés en amont ?
- Les éléments propices à la création d'une culture commune ont-ils été prévus (vocabulaire, informations, formations...) ?

GOUVERNANCE

- Comment s'organise la gouvernance du projet ?
- La gouvernance du projet a-t-elle été discutée et formalisée ?
- Le périmètre et le rôle de chaque partie prenante ont-ils été définis ?
- L'engagement des acteurs a-t-il été discuté et formalisé ?
- Le projet prend-il en compte les droits culturels ?

INGÉNIERIE

- D'où vient l'envie ou la nécessité éventuelle d'un accompagnement extérieur ?
- Les outils facilitants la coopération ont-ils été suffisamment mobilisés ?
- Le projet prévoit-il la possibilité de recourir à des phases d'expérimentation ?
- Quelles sont les conditions favorisant l'expérimentation ? Droit à l'erreur, laboratoire, espaces, modes d'organisation et modèles économiques alternatifs
- Les expertises et ingénieries requises ont-elles été prévues ?
- La méthodologie a-t-elle été pensée en mode projet ?

TRANSVERSALITÉ

- Le projet a-t-il suffisamment été pensé de manière transversale ?

BILAN / ÉVALUATION

- Les risques potentiels du projet ont-ils été identifiés en amont ?
- Un bilan sincère est-il prévu en confiance à travers une évaluation collective en prenant en compte le droit à la vulnérabilité ?
- Comment émerge une finalité commune, des objectifs communs, un vocabulaire commun ?

E

ESPACES

MOTS-CLES

GÉOGRAPHIQUE, CONFIANCE, TRAVAIL, TRANSVERSALITÉ, POSSIBLES, ADAPTABILITÉ, PERCEPTIONS, RÉCIPROCITÉ

ECHELLES / MULTISCALARITÉ

- Quel est le périmètre territorial du projet ?
- L'action intervient-elle sur plusieurs territoires ?
- Quels sont les champs d'actions des acteurs ?

INTERTERRITORIALITÉ

- La méthodologie mise en place peut-elle nourrir d'autres territoires ?

TERRITORIALISATION

- Comment la méthodologie mise en place s'adapte-t-elle/prend en compte les spécificités du territoire ?
- Quels sont les différentes perceptions de territoire(s) ?

LA GRILLE A.T.O.M.E



RISQUES

MOTS-CLES

POSTURES, GOUVERNANCE, PARTIES-PRENANTES, IMPLICATION, CO-RESPONSABILITÉ, ÉGALITÉ, DIVERSITÉ, MOTIVATIONS, COMMUN, COLLECTIF

CHRONOPHAGE ET ÉNERGIVORE

- Comment légitimer auprès de sa hiérarchie son temps de travail dédié au projet ?

INÉGALITÉS

- Quelle co-responsabilité et place de l'artiste ? (Ne pas lui attribuer tous les rôles : animateur, médiateur, acteur social...)
- Le territoire commun a-t-il été bien défini ?
- L'absence de cadre peut apporter de la confusion et de la méfiance : comment travailler dans un cadre de confiance ?

MODÉLISATION

- Une trop forte inégalité dans les implications : comment travailler la co-responsabilité ?
- Chaque projet est singulier : Comment ne pas modéliser les coopérations ?

ÉCONOMIQUE

- Comment éviter que les enjeux financiers prennent le pas sur les enjeux de coopération ?

TRANSVERSALITÉS

- Des ressources extérieures ont-elles été utilisées pour mettre en place la coopération ?
- Les œuvres circulent-elles ?
- Les publics circulent-ils ?
- De nouvelles transversalités ont-elles été créées ?

INTERCONNAISSANCE - COMMUNAUTÉ - RÉSEAU

- Quelle dynamique collective générant de l'interconnaissance ?
- Les publics touchés ont-ils été élargis ?
- Des rencontres sensibles se sont-elles produites ?

- Le dialogue entre les différents acteurs a-t-il été développé ?
- Les moyens humains, matériels et financiers ont-ils été mutualisés ?
- Les projets bénéficient-ils d'une visibilité accrue ?

DÉVELOPPEMENT - PASSAGE À L'ÉCHELLE - TRANSMISSIONS

- Le bilan du projet donne-t-il lieu à des actions à mener pour la suite ?
- Quel a pu être le renouvellement des pratiques ?

- Comment les participant-es ont-ils appris à changer, à se tromper, à se transformer, à gérer le droit à l'expérimentation et à l'erreur ?
- De quelles coopérations existantes les acteurs ont-ils pu s'inspirer ?
- Quelle documentation du processus peut-être produite par cette coopération ?
- La légitimité des projets a-t-elle été renforcée ?

INDICATEURS

COOPÉRATIONS

- Un commun (valeurs, cadre, gouvernance, ressources) a-t-il été défini ?
- Une culture commune de la coopération a-t-elle émergée ?
- Les conditions de l'évaluation partagée ont-elles été posées ?
- Est-on passé de la mobilisation (convergence d'intérêts) à l'implication ?
- Un langage commun a-t-il été appris et intégré ?

INDICATEURS DE CHANGEMENT

POSTURES

- Les postures professionnelles des protagonistes ont-elles bougé ?
- La collectivité a-t-elle pris des risques ?

IMPRÉVUS

- De nouveaux projets ont-ils été générés ?
- Quels sont les nouveaux impacts non prévus au démarrage ?
- D'autres types de coopérations ont-elles émergées ?
- Quelles ont été les productions imprévues au démarrage ?

NIVEAUX DE COOPÉRATION

- 0) Informer
- 1) Ecouter
- 2) Dialoguer
- 3) Co-concevoir
- 4) Co-produire
- 5) Co-gérer

La grille A.T.O.M.E. du 3CB



Annexe 5

Ont participé

Collectivités membres du 3CB

Départements (Côtes-d'Armor, Finistère, Ille-et-Vilaine, Morbihan), Métropoles (Rennes, Brest), Villes (Lorient, Saint-Brieuc, Vannes, Guingamp, Auray, Quimperlé), EPCI (Leff Armor Communauté, Dinan Agglomération, Morlaix Communauté, Lannion-Trégor Communauté, AQTA, CCKB), Associations départementales de maires.

Agences

Spectacle vivant en Bretagne (SVB), Livre et lecture en Bretagne (LLB)

Réseaux

Art contemporain en Bretagne (a.c.b), Bretagne Musées, Films en Bretagne, Corlab, Fédération des arts de la rue en Bretagne (Fédébreizh)

Organisations professionnelles « employeurs »

USEP Spectacle vivant, SMA, Scène ensemble, Les forces musicales, Synavi

Organisations professionnelles « salariés »

SFA-CGT Spectacle, SBAM/CGT Spectacle

Collectif

Culture en lutte 35

La DRAC et la Région Bretagne tiennent à remercier les agentes et les agents de leurs services respectifs pour leur implication et leur disponibilité dans la préparation et l'organisation de cette rencontre.

Contact

DRAC Bretagne

Annie Rogow : annie.rogow@culture.gouv.fr
Stéphanie Carnet : stephanie.carnet@culture.gouv.fr

Région Bretagne

culture@bretagne.bzh

Coordination

Anne Burlot-Thomas : anneburlotthomas@gmail.com

Design Graphique

Lena Lawson : lenalawson@gmail.com