



Création de la Fédération nationale des associations de directeurs des affaires culturelles

Entretien avec François DESCHAMPS, président de la FNADAC

Réunies d'abord en associations régionales (et nationales pour deux d'entre elles), les directeurs des affaires culturelles se sont rassemblés à l'échelle nationale pour la première fois lors d'assises en 2007 à Annecy (en présence du président de la FNCC). Le succès de ce rendez-vous, confirmé par une seconde édition à Toulouse en 2010, a convaincu la quasi-totalité des associations de DAC de se regrouper en une fédération en mesure de les représenter dans les instances nationales et de faire vivre, au-delà des regroupements territoriaux, leurs échanges et leurs réflexions. Profession relativement jeune, avec des profils diversifiés selon la taille et les compétences de leur collectivité, la fonction de DAC s'est peu à peu imposée comme une nécessité, tout d'abord dans les grandes villes, les conseils généraux puis dans les conseils régionaux, et enfin au sein de nombreuses villes moyennes et petites villes. Aujourd'hui, la création d'une Fédération nationale des associations de DAC (FNADAC) témoigne d'une prise de conscience de l'importance de leur mission, et, dans le même temps du besoin de recul et de réflexion de ces professionnels obligés de concilier leur nécessaire présence sur le terrain avec de lourdes responsabilités administratives. La FNCC donne ici la parole à François Deschamps, président de la FNADAC.

Pourquoi une fédération nationale ? La perspective de la réforme des collectivités a-t-elle eu un rôle dans la décision de la fonder ?

L'idée est antérieure à la réforme des collectivités, mais son imminence a certainement conforté le besoin de disposer d'une représentation nationale. Il faut aussi considérer la chronologie de la construction d'une politique culturelle. Que se passe-t-il sur le terrain ? Les collectivités créent d'abord des services pour leurs bibliothèques, leurs musées, leur conservatoires de musique, etc. ; puis, constatant que l' élu ne peut pas coordonner seul l'ensemble de ces services, la nécessité d'une fonction de directeur des affaires culturelles (DAC) finit par s'imposer. Le cheminement des représentations au niveau national a suivi la même chronologie. Par exemple

dans le champ de la lecture publique, des associations de bibliothécaires se sont d'abord créées, puis une fédération nationale des associations de bibliothécaires, l'ABF, puis plus récemment l'Inter-association des archivistes, documentalistes et bibliothécaires (IADB). Aujourd'hui, plusieurs décennies plus tard, les associations de DAC suivent le même chemin. Une évolution relativement récente a joué ici un rôle décisif, le fait que les villes de 8 à 50 000 habitants se soient, à leur tour, dotées de directeurs des affaires culturelles.

Il y a donc eu une montée en puissance des généralistes de la culture que nous sommes. Cela a commencé dans les grandes villes et les départements (l'association que je préside depuis 2000, Culture & Départements, a été fondée en 1991, conseillée par l'Observatoire des politiques culturelles et son directeur d'alors, René Rizzardo), enfin les régions. Les DAC des petites et moyennes villes avaient tenté autrefois de créer une association nationale des DAC des communes de France, présidée par notre collègue de la ville de Gap, pour finalement s'apercevoir que ce n'était pas là le modèle adéquat pour elles. Ce qui a finalement eu pour conséquence la création d'associations régionales, à com-



mencer par un club de DAC en Ile-de-France en 1996, puis une autre association régionale particulièrement active en Midi-Pyrénées en 2003, l'ADMP. La préparation des Assises d'Annecy en 2007 – les Actes sont encore disponibles ([lien](#)), dans l'attente de la sortie imminente des Actes des Assises de Toulouse) a permis un travail conjoint entre toutes les associations existantes, travail qui s'est aussi concrétisé par une Charte des DAC ([lien](#)).

Nous avons bien sûr des histoires et des métiers et spécifiques (mais la mobilité nous conduit souvent au cours de notre carrière à suivre un parcours varié, allant des petites villes vers les grandes collectivités), et nous avons aussi, et heureusement, des points de vue qui peuvent parfois s'avérer différents : la FNADAC est l'espace où ils pourront être partagés, débattus, tout en respectant l'identité de chacune de nos associations adhérentes, qui continueront à prendre des initiatives concernant leur propre région ou le niveau de collectivité qui les concerne.

La FNADAC regroupe ainsi sept associations – deux nationales (départements et régions) et cinq régionales (composés surtout de DAC de villes) –, soit environ 250 DAC. Le niveau de participation dans les réunions de nos associations et l'affluence lors des Assises nationales, qui nous a surpris nous-mêmes en tant qu'organisateur, indique clairement un besoin profond de dialogue entre "pairs". Nous exerçons un métier où nous sommes très sollicités – et c'est une bonne chose – en raison de la vivacité de la vie culturelle, mais de ce fait nous avons besoin de prendre du recul pour réfléchir entre nous et avoir une parole publique quand nous l'estimons nécessaire. Pour autant, en tant que président de l'association Culture & Départements, j'ai souvent regretté que mes collègues aient une sorte de timidité qui les empêche de poser leurs réflexions par écrit à partir de leurs expériences, afin de nourrir les débats. La FNADAC sera peut-être une opportunité...

Notre force réside dans notre représentativité territoriale et géographique qui prend en compte – comme la FNCC – en regroupant des DAC de collectivités de toute taille, de différentes régions et les différents niveaux de responsabilité.

Quels sont, au-delà de la représentativité, les objectifs de la FNADAC ?

Nos objectifs sont au nombre de quatre. Le premier consiste à devenir un lieu de réflexion sur les politiques culturelles publiques, via des rencontres thématiques, des assises, ou par la production de textes de positionnement et de communiqués. La composition originale de la FNADAC que je viens d'évoquer va par exemple nous permettre de réfléchir et de faire des propositions, de concert avec les associations d'élus, sur l'articulation entre les différents niveaux de collectivités territoriales et l'Etat en matière culturelle, dans le contexte actuel de la réforme territoriale, et la parution du rapport de Jérôme Bouët et de celui de Jean-Jacques de Peretti (qui devrait être rendu le 30 juin). Il nous faut réfléchir tous ensemble à préparer une nouvelle étape de la décentralisation culturelle.

Notre deuxième objectif, c'est le dialogue avec les institutions et nos partenaires, à commencer par le ministère de la culture et les associations nationales d'élus. Nous souhaitons notamment obtenir le soutien des associations d'élus pour avoir une place au titre de la FNADAC au sein du Conseil des collectivités territoriales pour le développement culturel (CCTDC). Les autres associations de professionnels, que ce soit les bibliothécaires, nos collègues du patrimoine ou les directeurs des équipements artistiques, participent aux instances nationales concernant leurs missions (Conseil du livre, Conseil supérieur des archives, Conseil national des professions du spectacle...). Pour nous, généralistes, le CCTDC est le seul endroit où nous avons légitimité à être présents et force de propositions.

Par ailleurs, dans ce même objectif de participation aux instances supra territoriales, nous souhaitons prendre part davantage aux colloques nationaux (en partenariat avec les autres associations de professionnels), et faire aussi en sorte que les associations d'élus soient présentes à nos propres séminaires. Nous allons enfin rejoindre des réseaux européens et, pourquoi pas, contribuer ultérieurement à la création d'une fédération européenne des DAC.

Troisième objectif de la FNADAC, être un espace de représentation susceptible de conso-

lider la profession, en particulier par la formation, en lien voire en convention avec le CNFPT. Nous avons besoin de formations sur des cycles longs. C'est d'autant plus important que les contraintes financières des collectivités conduisent à des nominations qui se font parfois selon des logiques d'économies (reclassements imposés) plus que de pertinence et de qualification. Il faut aussi savoir que les "profils" des DAC ou de leurs adjoints sont très diversifiés. Beaucoup d'entre nous (la première génération) sont issus du milieu de l'éducation permanente ou de l'éducation populaire dont on reparle tant aujourd'hui, d'autres ont pris leurs fonctions directement après leur formation supérieure, munis de compétences de gestionnaires ; d'autres encore viennent d'un secteur particulier de la culture (le spectacle vivant, la lecture publique, le patrimoine...). Il s'avère donc essentiel d'édifier une culture commune par la formation. Sur ce point encore, des "études de métiers" seraient précieuses. Une telle étude a été réalisée mais uniquement sur les DAC de ville, et elle commence à dater...).

Dernier objectif enfin : être un carrefour de rencontre et d'entraide, au même titre que toutes les associations professionnelles, avec une information interne sur les réseaux existants, les offres d'emploi, etc. En somme un travail de veille sur l'activité professionnelle, qui pourrait prendre notamment la forme d'un site internet.

Les conditions de la mise en œuvre des politiques culturelles sont en profonde mutation. La FNADAC s'engagera-t-elle dans un travail de veille d'ordre théorique ou philosophique ?

Oui, il nous faut nous forger des principes qui fondent notre action dans cette période de mutation. Pour ce faire, il nous faut pouvoir nous extraire un peu, dans notre pratique quotidienne, du poids du travail managérial et purement administratif qui a tendance à nous accaparer. Il nous faut prendre du temps pour lire, garder le contact avec l'art et aussi la pensée. Sinon, la fonction de DAC sera réduite à celle de n'importe quel directeur de la collectivité, alors qu'elle est en partie spécifique. La complexité de nos missions nous impose d'être à la fois sur le terrain, dans les expositions et salles

Président : François Deschamps (Culture & Départements)

Vice-Présidents :

Jack Maignan (ANDACRE, Association des DAC des Régions) ; Véronique Balbo-Bonneval (ASDAC, Association des DAC d'Ile-de-France) ; François Lajuzan (ADMP, Association des DAC de Midi-Pyrénées) ; Louis Peretti (CRAC, Club des responsables des affaires culturelles des villes et structures intercommunales d'Ile-de-France)

Philippe Sanchez (DACDAQ, Association des DAC d'Aquitaine)

Trésorier : David Poncet (ADMP, Association des DAC de Midi-Pyrénées)

Trésorière-adjointe : Isabelle Piot (ADDACRA, Association des DAC de Rhône-Alpes)

Secrétaire : Claude Lechat (ASDAC, Association des DAC d'Ile-de-France)

de spectacle, dans les lieux de débat sur l'art et la culture, tout autant que dans l'exercice des tâches administratives dont nous ne nions pas la nécessité. La culture ne peut vivre que par des liens avec de nombreux partenaires, ce qui se traduit notamment par les nombreuses conventions que nous sommes amenés à construire. Il est impossible de fonctionner strictement en interne. Nous devons avoir une vision globale, une vision du sens de notre action.

Quant aux nouvelles conditions de déploiement des politiques culturelles et à la nécessité certaine d'approfondir une réflexion d'ordre théorique, je crois beaucoup au nouveau souffle qu'apportent les jeunes DAC. Un nombre non négligeable d'entre nous va bientôt partir à la retraite, pour faire place à une génération pour qui, par exemple, la réalité des réseaux sociaux est une dimension absolument naturelle, de même que l'approche transversale des enjeux culturels ou la nécessité d'un meilleur équilibre hommes/femmes. Bien des choses vont se jouer avec ce rajeunissement. Nous sommes très loin de tout esprit conservateur ou corporatiste. La FNADAC devra tenter d'assumer une fonction de veille intellectuelle et avoir une activité de production d'écrits. Mais c'est compliqué car au niveau national aussi, il nous faudrait pou-



voir être dégagés de certaines tâches par l'emploi d'un chargé de mission au moins à temps partiel. Or pour le moment, nous ne voulons pas d'un tarif d'adhésion trop élevé, qui pourrait être un frein. La FNADAC est tout juste naissante, nous allons procéder par ordre !...

Les adhésions à la FNADAC sont-elles le fait des collectivités ou des DAC à titre personnel ?

Les DAC adhèrent à titre personnel à nos associations professionnelles afin de donner à celles-ci une totale liberté de parole. Comme la FNCC, elles regroupent des adhérents, dans un esprit pluraliste. Ce n'est pas pour autant qu'il n'y a pas de lien avec leurs collectivités. Celles-ci, conscientes de l'apport que représente la participation de leur DAC à une association nationale, les aident en prenant en charge le plus souvent leurs frais de déplacement. Par ailleurs, beaucoup de nos associations, en fonction de leur niveau de collectivité, entretiennent d'étroites relations de travail avec la commission culture de leur association d'élus (ARF, ADF, ACUF, ADCF, FMVM...); quant à la FNADAC, elle sera le partenaire le plus naturel de la FNCC.

La création de la FNADAC répond-elle à un besoin de se serrer les coudes dans un moment de fragilisation des financements culturels ?

Etre solidaire dans un contexte économique, social et culturel un peu terne ? Il y a sans doute un peu de cela, et si nos associations ainsi que les adhésions sont actuellement en développement, c'est, au moins en partie, lié à la crise des budgets culturels... Car les pressions que nous subissons sur les budgets et les emplois culturels sont réelles, nos collectivités étant « asphyxiées » en raison notamment des transferts de charge déplorables de l'Etat qu'aggrave la réforme fiscale. Localement au sein de nos collectivités, nos relations avec le tandem direction générale/direction des finances se révèlent souvent moins aisées que celles, souvent fortes, que nous entretenons avec nos élus à la culture. La crise épuise mais fertilise, ai-je osé écrire récemment... car en un certain sens elle oblige à la réflexion et à l'évaluation et pousse au travail en commun. En ce moment, quand nous sommes face à des budgets en baisse dans nos collectivités, nous sommes contraints à propo-

ser deux options à nos élus : ne rien abandonner mais saupoudrer, ou bien choisir (par exemple supprimer des spectacles, une manifestation), ce qui va montrer au citoyen que ça peut faire mal... Pour ma part, je pense qu'il vaut mieux avoir le courage de faire des choix et d'expliquer pourquoi nous y sommes contraints...

Quels sont les rapports entre la FNCC et les DAC et qu'attendez-vous de la Fédération ?

Longtemps, la FNCC a été identifiée comme une fédération de villes et bien souvent de petites villes, et les associations de DAC, peu nombreuses, ont été considérées comme faisant partie d'une nébuleuse ; et s'il n'y avait pas de conflit, il n'y avait pas non plus de liens affirmés (j'ai malgré tout le souvenir d'un colloque FNCC/Culture & Départements en juin 1993 à Nîmes sur le thème : « Les politiques culturelles des départements et des communes, quelles compétences, quelles collaborations ? »). Les élus de la FNCC ont pu craindre que les DAC outrepassent leur fonction de techniciens, et les DAC penser que les élus boudaient leur apport possible en terme d'ingénierie et d'expertise. Les choses ont évolué je crois, chacun ayant pris conscience de la place qu'il occupait et de ce que l'autre pouvait lui apporter (cf. la Charte des DAC, déontologie et responsabilité). Au cours de la présidence de Florian Salazar-Martin à la FNCC, un rapprochement certain s'est opéré, qui n'a cessé de se développer depuis.

Il me semble qu'il ne peut y avoir qu'une complémentarité féconde (retrouvant à l'échelon national le même « couple » qu'à l'échelon local) entre une fédération d'élus telle que la FNCC et une fédération de DAC qui toutes deux, à leur manière, sont pluralistes, représentatives de tous les territoires dans leur diversité, militent pour la reconnaissance et la pérennité de l'action culturelle publique, et souhaitent produire de la pensée sur la culture comme enjeu de société, ou encore contribuer à la réflexion sur les rapports de l'Etat et des collectivités, ainsi que des collectivités entre elles. Je suis persuadé que nous avons beaucoup à donner et à apprendre ensemble, de nos places respectives. C'est en tout cas mon souhait le plus cher.

Propos recueillis par Vincent Rouillon