



La direction de la culture d'Est Ensemble : entre réussites et crise de croissance.

Diagnostic organisationnel partagé - Synthèse

Septembre 2020



Commande et méthode

La direction de la culture d'Est Ensemble rassemble 670 agents, répartis dans 27 équipements culturels : 12 bibliothèques, 8 conservatoires, 6 cinémas, 1 auditorium.

Son organisation actuelle a été élaborée en 2015 et mise en place en 2016, et repose sur la notion de réseau. L'animation managériale est originale : les 20 directeurs d'équipements culturels travaillent en équipe au sein de 3 réseaux (bibliothèques, conservatoires, cinémas) et sont rattachés hiérarchiquement au directeur de la culture ; l'équipe du siège est composée d'une directrice adjointe qui encadre des chargé-e-s de mission qui ont des relations fonctionnelles avec les directeurs d'équipements culturels et contribuent à l'animation des 3 réseaux.

Après 4 ans d'existence, une série d'interrogations sur l'efficacité et l'efficience de ce modèle font apparaître la nécessité de faire le bilan de cette organisation en vue d'imaginer de possibles évolutions :

- **La charge de travail** actuelle et les conditions de sa prise en charge interrogent sur le calibrage de la direction dans un contexte où se profilent de potentiels nouveaux transferts d'équipements voire de nouvelles compétences. Ce questionnement s'impose bien que l'équipe du siège ait été étayée ces dernières années.
- La direction souhaite revoir **la répartition hiérarchique** au sein de la direction pour ne plus concentrer la responsabilité hiérarchique sur le binôme de direction. L'enjeu serait d'aboutir à une répartition hiérarchique plus opérationnelle (1 pour 10) permettant une animation managériale de plus grande qualité.
- Sur un autre registre, **la nécessité pour le binôme de direction d'intervenir très régulièrement à l'occasion de crises managériales, organisationnelles ou RH non régulées dans les établissements** interroge également l'organisation de la direction. Elles remontent à la direction une fois qu'elles sont dans la phase aigüe, désorganisant et cannibalisant l'énergie et l'attention au détriment (ou en plus) du plan de charge prévu. Leur règlement conjoncturel ne résout pas le sujet de façon structurelle.
- **Une interrogation sur l'efficacité du système de travail horizontal des réseaux** a émergé, en particulier à la faveur du constat de la difficulté d'avancer sur certains projets mais aussi celui d'une intégration non aboutie entre les différentes composantes de la DAC (central/équipements).
- Le constat que certaines missions essentielles sont aujourd'hui peu ou pas prises en charge invite à poser **la question d'une meilleure mutualisation de certaines fonctions** : fonctions administratives et techniques en particulier.

Avant d'envisager une réorganisation pour répondre à ces questionnements et consolider et sécuriser l'organisation de la direction, la direction de la culture et la direction générale d'Est Ensemble ont souhaité affiner ce bilan issu de la pratique par un diagnostic formalisé et produit par un tiers extérieur. La mission a été confiée à Samira Ouardi, administratrice territoriale, et Jean-Marc Saint-Gabriel, chargé de l'accompagnement managérial récemment arrivé au sein de l'EPT. Le présent document présente les conclusions du diagnostic organisationnel qu'ils ont conduit entre le 10 juin et le 11 juillet 2020.

Le diagnostic a été abordé à partir d'interrogations larges pour éviter que les questionnements formulés initialement par Est Ensemble ne viennent surdéterminer les conclusions de

l'investigation et que des points importants pour la compréhension de l'organisation actuelle échappent à l'analyse. Dans cette perspective, les questions auxquelles la démarche a cherché à répondre sont les suivantes :

- Comment fonctionne aujourd'hui la direction ?
- Et les réseaux ?
- Pour quels résultats ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses de ce fonctionnement et de la direction ?
- Quels sont les points à transformer du point de vue fonctionnel et organisationnel ?
- Quels sont ceux à conserver ?
- Quelles ressources valoriser ?

Pour répondre à ces questions, et dans la mesure où il ne s'agissait pas de conduire un audit de la direction mais bien de produire un diagnostic partagé de son fonctionnement, le choix a été fait de privilégier une approche qualitative, fondée sur le recueil de la parole des parties prenantes et l'observation participante.

Dans cette perspective, 25 entretiens semi-directifs ont été conduits :

- 11 entretiens avec des directeurs d'équipements. Le calendrier de l'étude n'a, en effet, pas permis de rencontrer l'ensemble des directeurs d'établissements. Un échantillonnage a donc été pensé pour permettre de :
 - rencontrer au moins la moitié des directeurs de chaque réseau
 - rencontrer des établissements représentatifs de la diversité des Villes du territoire
 - avoir un échantillon composé de petits et de grands équipements
 - conduire des entretiens avec des directeurs qui ont connu un fonctionnement avant transfert, et des directeurs arrivés après le transfert des équipements à Est Ensemble
- 9 entretiens avec l'ensemble de l'équipe du siège
- 5 entretiens avec des partenaires internes et externes de la direction (membre de la direction générale, directeurs de services ressources, DAC du territoire)

Ce matériau a été complété par :

- La tenue, par Samira Ouardi, d'un carnet d'observation durant les deux mois précédant le diagnostic durant lesquels elle a été associée à la vie de la direction par sa participation à la mise en place du PRA post-confinement des équipements culturels.
- La consultation des documents stratégiques structurant l'action de la direction : délibérations, schéma, feuille de route, organigrammes, fiches de poste, retour sur les trinômes...
- La tenue, durant une journée et demie, d'un temps de travail collectif associant équipe du siège et directeurs d'établissements. Ces agents ont pu, lors de ces journées, prendre connaissance des premières conclusions du diagnostic, les discuter puis travailler, en groupe thématiques sur des problématiques organisationnelles et métier.

Ces journées ont eu pour objet principal de partager et travailler *avec et entre* les membres de l'équipe de la Direction de la Culture, les grands axes du diagnostic organisationnel. **Les conclusions présentées ici sont donc largement issues de ce partage.**

Principales conclusions

A l'issue de cette démarche, une partie des éléments identifiés par la direction de la culture et la direction générale d'Est Ensemble se confirment. En particulier, les points concernant la nécessité de revoir les conditions du fonctionnement en réseau pour améliorer l'efficacité générale de la direction, permettre d'atteindre les objectifs politiques fixés par les documents programmatiques sans surcoûts humains, et anticiper les risques associés, dont les risques de type RPS qui sont aujourd'hui des risques avérés au sein de l'organisation actuelle.

Par ailleurs, de nouvelles problématiques s'affirment comme devant faire l'objet d'une attention particulière dans le cadre d'une future réorganisation. Ils concernent à la fois :

- des questions purement organisationnelles : avec l'émergence de la nécessité d'une réflexion sur la place et l'organisation des fonctions ressources au sein de la DAC et plus généralement à Est Ensemble, et, en miroir, la question de la place donnée à cette direction qui représente la moitié des agents de l'EPT au sein de l'organisation générale de celui-ci (tant en termes d'organigramme que de fonctionnement entre directions).
- des questions fonctionnelles : il apparaît en particulier qu'un travail est à effectuer sur les circuits décisionnels et de validations, qui, s'ils sont définis, ne fonctionnent pas aujourd'hui de manière complètement satisfaisante. D'autres questions fonctionnelles se posent : elles concernent la meilleure définition de certains métiers au sein de la direction (chargé de mission et directeur d'établissement), le renforcement de certains outils (communication, régie etc.), des dispositifs permettant de travailler avec les équipes des villes, sans oublier des questions touchant les pratiques administratives et managériales qui sont particulièrement hétérogènes et mériteraient d'être travaillées pour consolider une culture propre à la direction.
- mais également des questions stratégiques : le diagnostic montre que deux enjeux, liés, sont au cœur du besoin de réorganisation actuel. Le premier concerne **l'évolution des objectifs politiques assignés et la mutation conséquente, entamée mais difficile du fait de l'organisation actuelle, de la DAC, d'une direction de gestion d'établissements vers une direction déployant une politique publique à partenariat**. Cet enjeu soulève à la fois la question de la cohérence du périmètre d'intervention de la direction de la culture (tant en termes de compétences que de nature des liens avec les territoires) mais aussi, **la question stratégique des formats et du périmètre de la subsidiarité**, principe d'organisation central de l'EPT.

Le diagnostic montre, en effet, que :

- la Dac d'Est Ensemble est une organisation, dès sa création, mal dotée en moyens de pilotage qui jouit, malgré cela d'un bon bilan opérationnel mais qui entre dans une phase de déséquilibre fonctionnel.
 - En effet, la structure actuelle de la direction de la culture d'Est Ensemble est l'héritière de choix initiaux (transfert des équipements effectué sans transfert d'agents des directions de la culture des villes) qui en font, **dès 2013, une direction relativement peu dotée en fonctions de pilotage par rapport à la moyenne des villes (0.7% vs 3%)**. Ce sous dimensionnement persiste aujourd'hui (1,34%) malgré la multiplication du nombre d'objectifs et de projets qui lui sont assignés à la faveur des besoins du territoire, des commandes politiques.
 - **Malgré le sous-dimensionnement des fonctions de pilotage, la direction a dépassé les objectifs qui lui ont été assignés.** Le long de la quasi décennie d'existence de la direction, **les objectifs qui lui ont été assignés se sont étoffés et ont changé de nature**. Alors que le pacte communautaire du 13 décembre 2011 assigne avant tout des objectifs de renforcement et développement de l'offre culturelle dont la qualification reste très générique, le contrat de territoire et le schéma de politique culturelle d'Est Ensemble donnent à la direction des objectifs travaillés par une double ambition de démocratisation culturelle et de démocratie culturelle (égalité d'accès au savoir, décloisonnement des publics, développement du pouvoir d'agir des populations...). **L'ensemble de ces objectifs stratégiques ont donné lieu à des actions concrètes avec un taux de réalisation des objectifs de 85% en moyenne¹**. Cela qui a conduit à **une amélioration et un élargissement des services culturels rendus aux habitants d'Est Ensemble** (avec **une amélioration générale de la qualité des équipements**, une politique tarifaire harmonisée et plus équitable, un élargissement de l'offre grâce à logique réseau et, du point de vue des usagers, **des taux de satisfaction face au service rendu dépassent régulièrement les 75 %**).²
 - Direction dynamique et force de proposition, la direction de la culture d'Est Ensemble rencontre cependant un certain nombre de difficultés dans la conduite de ses missions aujourd'hui. Ces dernières sont des indicateurs forts d'un fonctionnement qui atteint ses limites : elle fonctionne en surrégime ; sa forme organisationnelle induit une concentration excessive de certaines fonctions sur un petit nombre

¹ Voir l'annexe : tableau de réalisation des objectifs de la direction de la culture 2015-2019. On a considéré qu'une action remplissait son objectif lorsqu'elle donnait lieu à un cadrage formel lui assignant un périmètre, un format et des objectifs précis, à une mise en œuvre en mode projet traçable, à une production documentaire ou événementielle et à une forme d'évaluation. Le dernier critère est relativement souple, l'évaluation peut prendre la forme d'un retex interne (tableau de bord de suivi, CR de réunion de retour sur expérience etc.) ou celle d'une évaluation de type questionnaire usagers. Le diagnostic a permis de constater une structuration progressive des pratiques d'évaluation de la direction le long du temps.

² Données issues d'enquêtes de satisfaction menées par la DAC



d'agents ; de manière corrélée, on constate l'existence d'un fonctionnement centripète (en particulier le binôme de direction concentre trop de rôles) qui conduit à des ruptures et des réitérations dans les chaînes décisionnelles et ralentit l'avancée des projets ; l'ensemble est notamment le résultat d'un fonctionnement des réseaux insuffisamment régulé.

- **Outre ces problématiques structurelles, la DAC d'Est Ensemble est une organisation qui pâtit de plusieurs faiblesses:**
 - **d'une adhésion différenciée des équipements au modèle du réseau :** La conduite des entretiens et l'analyse du fonctionnement de la direction indique que l'adhésion aux projets réseaux est très inégale. Cette adhésion inégale freine considérablement le déploiement des projets de la direction et ralentit leur mise en œuvre. Elle produit, en outre, une situation dans laquelle l'équipe de direction centrale se trouve en situation de plaider continuellement l'intérêt du réseau et des projets réseaux, 7 ans après les premiers transferts, et ce malgré la reconnaissance par l'ensemble des acteurs d'une plus-value importante de la création d'Est Ensemble.
 - **de la faiblesse structurelle des fonctions ressources d'Est-Ensemble.** la direction de la culture prend, aujourd'hui, directement en charge de nombreuses missions de suivi de la gestion des ressources humaines (élaboration et actualisation de tableaux de suivi des recrutements, mais aussi des contrats, des carrières des agents...) et agit très régulièrement en relais, en suivi, en relance et parfois en substitut des services liés à l'entretien des bâtiments et de la logistique. Ces fonctions pèsent d'autant plus que la direction de la culture représente plus de la moitié des agents de l'EPT (670/1300). Le temps investi dans ces missions de gestion essentielles au bon fonctionnement de la direction se fait, mécaniquement, au détriment des temps à consacrer au pilotage et au portage stratégique et, dans une certaine mesure, au management quotidien. Il explique en grande partie le sur-régime de la direction, la coince dans une forme de fonctionnement purement gestionnaire qui oblitère en partie la capacité à penser la politique publique depuis une position de stratégie.

Axes de réflexions pour une nouvelle organisation de la culture à Est Ensemble

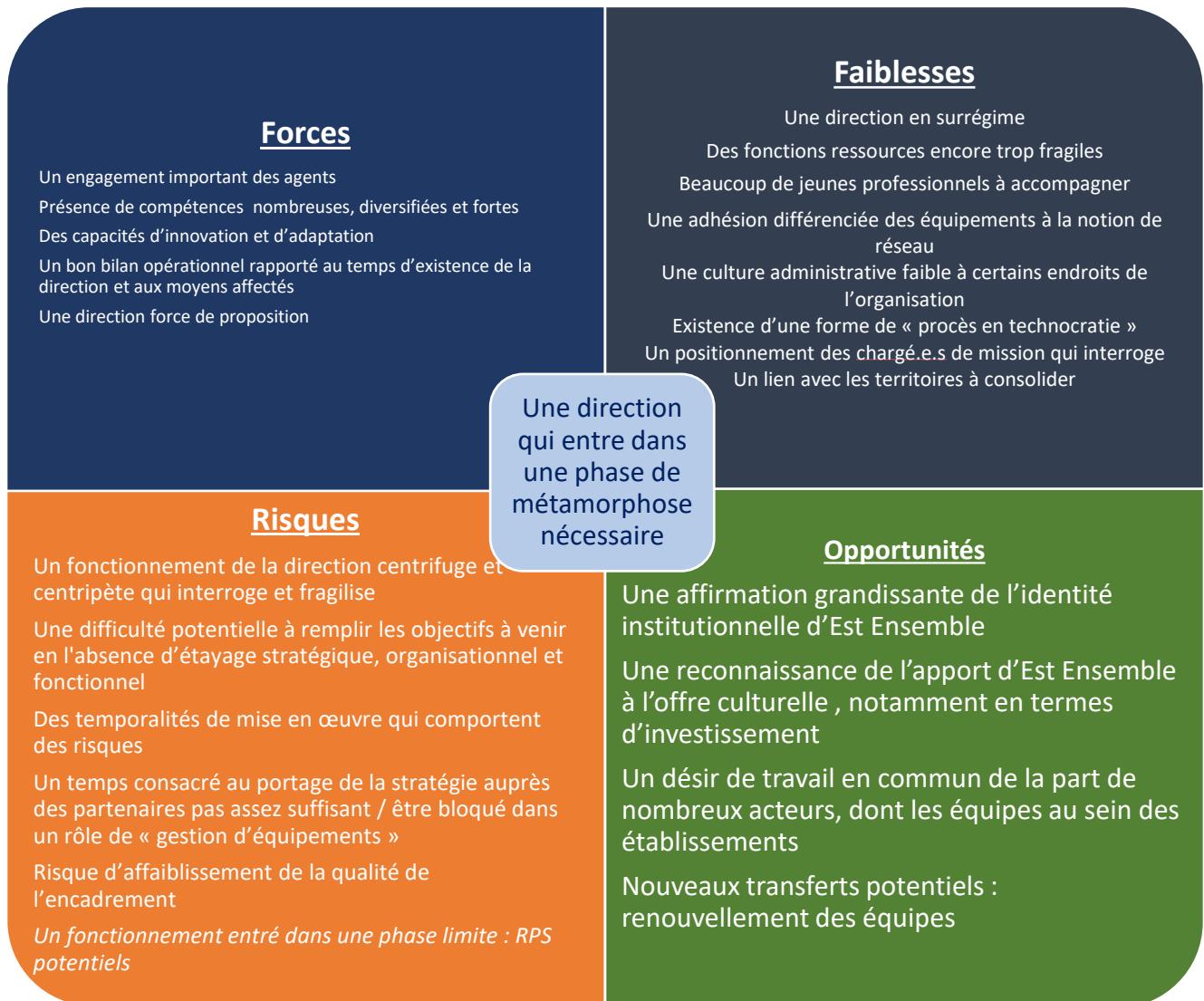
A l'issue de ce diagnostic, il apparaît qu'une réorganisation de la direction de la culture d'Est Ensemble est aujourd'hui souhaitable. Dans cette perspective, plusieurs points apparaissent comme devant guider la réflexion:

1. En premier lieu **il faut trouver une solution à la situation de surrégime constant de la direction** face à l'importance et au nombre des objectifs, commandes et projets inscrits à son agenda. **L'accompagnement managérial, l'accompagnement des projets de la direction et des projets du réseau, ainsi que l'accompagnement des projets de réhabilitation et de construction, ne peuvent plus être concentrés pour les 3 réseaux** sur le binôme de direction. **Il faut remédier à la situation actuelle dans laquelle :**
 - Le taux d'encadrement est 3 fois inférieur à celui dans les DAC des villes (0.7% versus 3%).
 - Le Directeur est responsable hiérarchique de 20 directeurs d'établissements.
 - Le fonctionnement de la direction repose sur une très forte personnalisation, en particulier autour du binôme de direction. Faire reposer le fonctionnement satisfaisant d'une organisation sur quelques personnes comporte des risques qu'il faut prévenir en répartissant de manière différente les fonctions au sein de l'organigramme, en particulier, ici certaines fonctions d'arbitrage.
 - Les situations conflictuelles dans les établissements arrivent trop tard et déjà sous forme de « crises » au niveau de la direction. Elle intervient dans l'urgence sur des situations très dégradées.
2. **L'ensemble est le fruit du « pacte organisationnel » initial qui a présidé à la structuration de la direction et qui doit être aujourd'hui réinterrogé.** Le fonctionnement en réseau, garant initialement de la création d'une direction de la culture d'Est Ensemble, pose aujourd'hui des questions multiples :
 - **Il est inefficient** tant du point de vue du central que du point de vue des équipements, même si une partie d'entre eux considèrent qu'il s'agit d'un système qui garantit le principe de subsidiarité. Dans les faits, le diagnostic montre :
 - Qu'il ne garantit pas, aujourd'hui, la subsidiarité de manière égale sur l'ensemble du territoire : les établissements ne sont pas égaux dans ce système et la collégialité est à géométrie variable selon les réseaux et ceux qui les composent. Cela a pour effet de priver cette organisation originale d'une partie de ses avantages théoriques.
 - Qu'il induit des dysfonctionnements de la chaîne d'arbitrage, avec un double phénomène de concentration de ces fonctions sur le binôme de direction et de multiplication de boucles de réitération des circuits de décision.
 - Ces dysfonctionnements, couplés au fait que l'adhésion au projet intercommunal est lui-même variable (ce qui met la direction en situation de devoir encore aujourd'hui plaider, à chaque nouvelle action, l'intérêt du réseau lui-même), ont un impact important sur les temporalités et le coût (en temps et en énergie) de mise en œuvre des projets réseaux.
 - **Ce pacte organisationnel est générateur de conditions de travail dégradées** pour une partie des agents de la direction. Du fait de la nécessité de plaider sans cesse l'intérêt de chaque action, fut-elle prévue par les documents stratégiques, le

binôme de direction et l'équipe des chargés de mission se trouvent en situation de surrégime ; en miroir, pour les établissements, le tour quasi agonistique que prend l'animation des réseaux ne permet pas de capitaliser sur les potentiels intéressants contenus dans le fonctionnement en réseau. Pour le dire autrement, le modèle délibératif du fonctionnement du réseau, théoriquement intéressant pour respecter l'équilibre entre centralisation et adaptations locales, génère aujourd'hui encore trop de blocages et pas assez de dynamiques.

- **De ce fait, le fonctionnement, tel qu'il se déploie aujourd'hui, n'est pas propice à l'affirmation plus forte de la politique culturelle d'Est Ensemble :** cette difficulté est en grande partie issue d'une lecture différenciée des périmètres de subsidiarité.
3. En troisième lieu, et de manière évidemment connexe, le **diagnostic montre que la régulation stratégique qui impliquerait du renoncement à des projets n'a jamais fonctionné**. Le sentiment exprimé par un grand nombre de parties prenantes c'est que le nombre et la scansion des projets inscrits à l'agenda de la direction mettent cette dernière en situation de flux tendu permanent. Cela indique qu'un travail de structuration ou tout du moins de clarification de la structuration existante de cette mise à l'agenda est nécessaire. L'installation d'un nouveau mandat politique est une occasion à saisir en la matière pour établir une feuille de route, établir des priorités et les moyens affectés, et s'y tenir.
 4. Par ailleurs, comme **la direction pâtit de la fragilité des fonctions ressources**, la réorganisation de la direction de la culture doit poser la question de la place de celles-ci non seulement au sein de la direction de la culture, mais, plus généralement, à Est Ensemble. Dans cette perspective :
 - Une partie des fonctions ressources nécessaires à la mise en œuvre de la politique publique de la culture méritent d'être étayées : les ressources humaines, la gestion bâimentaire (avec une question autour des régies de maintenance) mais également la gestion administrative et financière.
 - **La réflexion sur cet étayage doit se faire tant du point de vue de son périmètre que de son format** : doit-on envisager de déconcentrer encore plus ces fonctions en créant un service dédié au sein de la DAC ? Ou bien doit-on imaginer une nouvelle forme de décentralisation ? Doit-on renforcer les fonctions ressource en central et créer des systèmes de référents ?
 - Cela pose la **question de l'articulation de la réorganisation de la DAC avec celle des fonctions ressources**.
 5. Par ailleurs, le diagnostic montre que le fonctionnement actuel « **coince** » **systématiquement la direction dans des fonctions de gestion au détriment des fonctions stratégiques et des fonctions managériales**. La réorganisation devra doter la direction des outils qui lui permettront d'affirmer encore plus fort son rôle de pilote de la politique culturelle du territoire. Pour animer les réseaux et permettre une consolidation du projet de la direction, plusieurs pistes doivent être explorées dans ce cadre :
 - Celles déjà identifiées pour améliorer le fonctionnement des réseaux (nouvelle chaîne hiérarchique, nouveaux circuits de décision/validation et travail plus général sur les dispositifs de régulation de la « collégialité »)
 - La question du budget propre de la direction de la culture doit être posée : son périmètre actuel est un frein pour le développement du réseau

- Des fonctions comme les régies techniques ou les fonctions de communication doivent faire l'objet d'une réflexion quant à leur étayage.



Annexes

1. Tableau des réalisations de la Dac

Périmètre	Texte programmatique	Objectif stratégique	Axe opérationnel	Actions	Etat d'avancement	Commentaire
Transversal	Contrat de développement territorial	Structurer la dynamique artistique et culturelle	Coordonner l'offre culturelle	production d'outils pour une stratégie partagée : schéma de politique culturelle ; feuilles de route		
Transversal	Contrat de développement territorial	Structurer la dynamique artistique et culturelle	Coordonner l'offre culturelle			
Transversal		Structurer la dynamique artistique et culturelle	Coordonner l'offre culturelle	Harmonisation des tarifs		Harmonisation des tarifs des conservatoires et des cinémas ; gratuité des bibliothèques
Transversal	Contrat de développement territorial	Structurer la dynamique artistique et culturelle	Consolidation et renforcement de l'offre	Création d'équipements et d'événements		Construction en cours d'un cinéma à Bobigny, d'un équipement culturel à Pantin, d'un conservatoire au Pré-Saint-Gervais / construction d'un conservatoire à Noisy le grand ; Certains projets rencontrent cependant des ralentissements : conservatoire de Bagnolet,
Transversal	Schéma de politique culturelle	Egalité d'accès au savoir	Systématiser l'EAC à tous les âges	Création de l'université populaire		
Transversal	Schéma de politique culturelle	Egalité d'accès au savoir	Systématiser l'EAC à tous les âges	Développement de dispositifs d'EAC sur les différents temps de l'enfant		Dispositifs performants
Transversal	Schéma de politique culturelle	Egalité d'accès au savoir	Améliorer le maillage territorial de l'offre	Remise à niveau par l'investissement		
Transversal	Schéma de politique culturelle	Egalité d'accès au savoir	Améliorer le maillage territorial de l'offre	Ouverture de lieux culturels		
Transversal	Schéma de politique culturelle	Egalité d'accès au savoir	Inscrire les politiques culturelles au service de la réussite	Présence de la culture dans les parcours d'insertion		
Transversal	Schéma de politique culturelle	Egalité d'accès au savoir	Inscrire les politiques culturelles au service de la réussite	Lutter contre la fracture numérique : extension des services numériques des bibliothèques avec mise en place d'EPN + développement de ressources numériques		
Transversal	Schéma de politique culturelle	Décloisonnement des publics	Valoriser et défendre la diversité culturelle	Varier les propositions artistiques		
Transversal	Schéma de politique culturelle	Décloisonnement des publics	Valoriser et défendre la diversité culturelle	Événementiel phare (JO 2024)		
Transversal	Schéma de politique culturelle	Décloisonnement des publics	Donner le pouvoir d'agir sur les politiques culturelles	Consulter les publics		
Transversal	Schéma de politique culturelle	Décloisonnement des publics	Donner le pouvoir d'agir sur les politiques culturelles	Forums du cinéma et conseil du cinéma ; projet "les apprentis"		
Transversal	Schéma de politique culturelle	Décloisonnement des publics	Lutter contre les freins psycho-sociaux	Actions de communication		
Transversal	Schéma de politique culturelle	Décloisonnement des publics	Lutter contre les freins psycho-sociaux	Action d'appropriation de la culture par la participation		
Transversal	Schéma de politique culturelle	Dynamiser et rendre cohérent l'éco-système culturel	Renforcer la place des artistes sur le territoire	Inscrire la culture dans les projets d'aménagement		
Transversal	Schéma de politique culturelle	Dynamiser et rendre cohérent l'éco-système culturel	Renforcer la place des artistes sur le territoire	Développer des dispositifs d'accompagnement des artistes		
Transversal	Schéma de politique culturelle	Dynamiser et rendre cohérent l'éco-système culturel	Tisser le lien entre acteurs culturels et sociaux	Tisser le lien entre acteurs culturels et sociaux		
Transversal	Schéma de politique culturelle	Dynamiser et rendre cohérent l'éco-système culturel	Tisser le lien entre acteurs culturels et sociaux	Evaluation des projets pour vérifier leur adéquation avec les besoins des publics		Enquête sur les publics des conservatoires, suivi des usages en bibliothèque, enquête sur les offres développées durant le confinement...
Transversal	Schéma de politique culturelle	Dynamiser et rendre cohérent l'éco-système culturel	Garantir la perméabilité entre acteurs culturels	Mise en réseau des acteurs (procédures et outils) / fonds de soutien à la création		



Transversal	Schéma de politique culturelle	Dynamiser et rendre cohérent l'écosystème culturel	Garantir la perméabilité entre acteurs culturels	soutien à des projets entre acteurs différents		
Réseau des conservatoires	Vote du 13 décembre 2011 (Pacte communautaire)	"soutenir et renforcer l'offre de formation en théâtre, musique et danse sur notre territoire " / "constituer un pôle majeur d'enseignement artistique"	Rénovation des équipements culturels du territoire ; mise en réseau et	Rénovation de 8 conservatoires		
Réseau des conservatoires	Vote du 13 décembre 2011 (Pacte communautaire)	"soutenir et renforcer l'offre de formation en théâtre, musique et danse sur notre territoire " / "constituer un pôle majeur d'enseignement artistique"	Développer l'offre et la qualité de l'enseignement artistique	Demande de label pour les conservatoires		Obtention d'un label CRD et 5e label CRC / mais non obtention de label CRR
Réseau des conservatoires	Vote du 13 décembre 2011 (Pacte communautaire)	"soutenir et renforcer l'offre de formation en théâtre, musique et danse sur notre territoire " / "constituer un pôle majeur d'enseignement artistique"	Développer l'offre et la qualité de l'enseignement artistique	Mise en place de classes préparatoires		création d'une classe prépa théâtre / d'un CPES /
Réseau des conservatoires	Vote du 13 décembre 2011 (Pacte communautaire)	"soutenir et renforcer l'offre de formation en théâtre, musique et danse sur notre territoire " / "constituer un pôle majeur d'enseignement artistique"	Développement des pratiques amateurs			
Réseau des conservatoires	Vote du 13 décembre 2011 (Pacte communautaire)	"soutenir et renforcer l'offre de formation en théâtre, musique et danse sur notre territoire " / "constituer un pôle majeur d'enseignement artistique"	Travailler en direction des publics éloignés	Harmonisation des conditions d'inscription dans les conservatoires avec un système de scoring		
Réseau des conservatoires	Vote du 13 décembre 2011 (Pacte communautaire)	"soutenir et renforcer l'offre de formation en théâtre, musique et danse sur notre territoire " / "constituer un pôle majeur d'enseignement artistique"	Travailler en direction des publics éloignés	structuration de la saison artistique par un calendrier partagé pour permettre la coordination et l'articulation de l'ensemble de l'offre en direction des habitants		
Réseau des conservatoires	Vote du 13 décembre 2011 (Pacte communautaire)	"soutenir et renforcer l'offre de formation en théâtre, musique et danse sur notre territoire " / "constituer un pôle majeur d'enseignement artistique"	Mutualiser les moyens	développement de SI commun		
Réseau des cinémas	Vote du 13 décembre 2011 (Pacte communautaire)	Développer les cinémas publics	Développer les missions de médiation culturelle	développement de festival en direction du jeune public		
Réseau des cinémas	Vote du 13 décembre 2011 (Pacte communautaire)	Développer les cinémas publics	Développer les missions de médiation culturelle	dev. d'un dispositif d'éducation à l'image		100 000 enfants en ont bénéficié depuis 2013
Réseau des cinémas	Vote du 13 décembre 2011 (Pacte communautaire)	Développer les cinémas publics	Développer les missions de médiation culturelle	Création de postes supplémentaires de chargés d'animation culturelle		
Réseau des cinémas	Vote du 13 décembre 2011 (Pacte communautaire)	Développer les cinémas publics	Développer les missions de médiation culturelle	création de dispositifs de programmation commune		
Réseau des cinémas	Vote du 13 décembre 2011 (Pacte communautaire)	Développer les cinémas publics	Renforcer la recherche de nouveaux publics et augmenter la fréquentation des cinémas	mise en place d'un tarif unique et création de la carte cinéma d'Est-Ensemble		
Réseau des cinémas	Vote du 13 décembre 2011 (Pacte communautaire)	Développer les cinémas publics	Soutenir la programmation art et essai	garantir le classement des cinémas en "arts et essai"		
Réseau des cinémas	Vote du 13 décembre 2011 (Pacte communautaire)	Développer les cinémas publics	Valoriser la programmation			
Réseau des cinémas	Vote du 13 décembre 2011 (Pacte communautaire)	Développer les cinémas publics	Mutualiser les moyens	mise en place d'une gestion informatique commune		
Réseau des cinémas	Vote du 13 décembre 2011 (Pacte communautaire)	Développer les cinémas publics	Mutualiser les moyens	mise en place de formation communes (projectionnistes)		
Réseau de lecture publique	Vote du 13 décembre 2011 (Pacte communautaire)	Développer la lecture publique	mettre en place un meilleur maillage territorial	Etayage du réseau : à Pantin		
Réseau de lecture publique	Vote du 13 décembre 2011 (Pacte communautaire)	Développer la lecture publique	Assurer la qualité de l'offre	Rénovation des équipements		
Réseau de lecture publique	Vote du 13 décembre 2011 (Pacte communautaire)	Développer la lecture publique	Assurer la qualité de l'offre	SIGB		
Réseau de lecture publique	Vote du 13 décembre 2011 (Pacte communautaire)	Développer la lecture publique	Assurer la qualité de l'offre	Si commun		
Réseau de lecture publique	Vote du 13 décembre 2011 (Pacte communautaire)	Développer la lecture publique	Assurer la qualité de l'offre	développement d'une offre en ressources numériques dans les bibliothèques		
Réseau de lecture publique	Vote du 13 décembre 2011 (Pacte communautaire)	Développer la lecture publique	Assurer la qualité de l'offre	Automatisation des prêts par le passage RFID		

