

projet d'établissement 2016-2018

Pierre Lungheretti

la **citô** internationale
de la bande dessinée
et de l'image

le 17 juin 2016

sommaire

- p 5 **introduction**
- I un projet scientifique et culturel pluraliste et ouvert, renforçant son ancrage territorial et son ambition nationale et internationale**
- p 9 **I.1. renforcer l'attractivité du musée et des collections patrimoniales, ainsi que leur reconnaissance au plan international**
- I.1.1. diversifier l'expérience de visite au sein du musée de la bande dessinée : le musée 3.0
 - I.1.2. créer un "Musée des enfants"
 - I.1.3. la politique intégrée d'enrichissement et de valorisation des collections patrimoniales
 - I.1.4. la place de l'association des Amis du Musée de la bande dessinée (AMBD)
 - I.1.5. la politique de numérisation et de valorisation des collections
- p 11 **I.2. une politique d'expositions diversifiées : quatre types d'expositions**
- I.2.1. les expositions patrimoniales
 - I.2.2. les expositions transversales
 - I.2.3. les expositions découvertes
 - I.2.4. les expositions participatives
- p 13 **I.3. renforcer la place des auteurs dans les activités et la programmation de la Cité**
- I.3.1. un "grand invité" annuel de la Cité pour un parcours sur le territoire angoumoisain et charentais
 - I.3.2. la création de la "New Factory", un espace dédié aux auteurs et à des acteurs de l'image du bassin angoumoisain et charentais
 - I.3.3. un cycle de rencontres avec des auteurs de références
 - I.3.4. la maison des auteurs comme outil d'accompagnement et de partage
- p 14 **I.4. créer des temps forts de la Cité et des espaces nouveaux dans un dialogue avec d'autres disciplines**
- I.4.1. le développement d'événements grand public.
 - I.4.2. des cartes blanches à des personnalités issues d'autres champs disciplinaires.
 - I.4.3. une programmation de spectacles en lien avec la bande dessinée et l'image narrative
 - I.4.4. un nouvel espace jeux vidéoBD
 - I.4.5. un rendez-vous régulier à Paris, en partenariat avec une institution culturelle
- p 16 **I.5. l'évolution du projet de la bibliothèque publique**
- p 16 **I.6. le cinéma à la Cité de la bande dessinée**
- p 17 **I.7. la place de la recherche au sein de l'établissement**
- p 18 **I.8. la librairie de la Cité, l'une des plus importantes de France dans le domaine de la bande dessinée**
- p 18 **I.9. le partenariat avec le FIBD**
- II le développement des publics et le rayonnement de l'établissement au centre du projet**
- p 20 **II.1. la priorité à l'éducation artistique et culturelle**
- II.1.1. une amplification du dispositif des « classes bande dessinée »
 - II.1.2. la mise en place de parcours d'éducation artistique et culturelle bande dessinée

II.1.3. le renforcement des ateliers de médiation à la Cité et leur développement dans une logique partenariale

II.1.4. la création d'outils pédagogiques : expositions et mallettes numériques

p 22 **II.2. les populations éloignées de la culture : de nouvelles méthodes d'action culturelle pour des projets participatifs et collaboratifs**

p 22 **II.3. des projets d'action culturelle en direction des entreprises**

p 23 **II.4. L'action territoriale au bénéfice de l'ensemble de la région ALPC**

p 24 **II.5. Une stratégie digitale adaptée aux nouveaux usages**

p 25 **II.6. l'action internationale**

II.6.1 des coopérations documentaires prolongées et relancées

II.6.2. la revitalisation du réseau elCon

II.6.3. un partenariat avec l'Institut Français sur trois enjeux majeurs : francophonie, coopération documentaire, promotion de la liberté d'expression

III la Cité comme ressource pour la filière bande dessinée et image, au cœur de la vallée de l'image

p 26 **III.1. la Cité comme espace fédérateur pour le monde professionnel**

- les "Rencontres nationales de la bande dessinée" seront lancées dès septembre 2016 afin de créer un espace annuel d'échanges

- la structuration d'un réseau de chercheurs

p 27 **III.2. un accompagnement pour les auteurs**

p 27 **III.3. l'observation de la filière bande dessinée et image : créer de nouveaux partenariats avec des organismes d'études**

p 28 **III.5. un lieu ressource pour des partenaires externes : conseil, expertise et accompagnement en ingénierie**

IV l'optimisation des moyens et ressources de l'établissement

p 29 **IV.1. un plan d'économies sur trois ans pour retrouver des marges de manœuvre**

p 29 **IV.2. une diversification des ressources**

IV.2.1. une stratégie pour développer le mécénat

IV.2.2. une politique de commercialisation des prestations

IV.2.3. une meilleure commercialisation des espaces en complémentarité avec les autres sites angoumoisins

IV.2.4. les recettes propres des différents services de la Cité

IV.2.5. la gestion des bâtiments

p 31 **IV.3. la politique managériale**

IV.3.1. la qualité du dialogue social

IV.3.2. l'évolution de l'organisation

IV.3.3. la contractualisation interne avec les chefs de services et le développement d'une culture de gestion

IV.3.4. la gestion des ressources humaines

p 35 **annexes**

-

"La bande dessinée en l'an 2000 ? Je pense, j'espère, qu'elle aura enfin acquis droit de cité, qu'elle se sera, si j'ose dire "adultifiée". Qu'elle ne sera plus cette pelée, cette galeuse, d'où vient tout le mal, cette entreprise, dixit certains – d'abrutissement. Qu'elle sera devenue un moyen d'expression à part entière, comme la littérature ou le cinéma [auquel, soit dit en passant, elle fait pas mal d'emprunts]. Peut-être – sans doute – aura-t-elle trouvé, d'ici là, son Balzac. Un créateur qui, doué à la fois sur le plan graphique et sur le plan littéraire aura composé une véritable œuvre".

Hergé

"La seule chose que je regrette, c'est de ne pas avoir fait de bande dessinée"

Pablo Picasso

introduction

Phénomène artistique et culturel issu de la culture populaire du XIXème siècle, la bande dessinée et l'image graphique narrative ont connu un développement permanent tout au long du XXème siècle. Désormais reconnue comme un langage artistique spécifique, irrigant plusieurs autres disciplines traditionnelles telles que le cinéma, les arts plastiques ou la littérature, elle inspire désormais les nouvelles formes artistiques que sont les jeux vidéo ou l'image numérique. Ses propres expressions esthétiques se sont ramifiées. Elle est devenue un territoire d'expérimentations et d'innovations. De nouvelles formes ont émergé, que ce soit la bande dessinée à dimension autobiographique ou la bande dessinée de reportage.

La bande dessinée a été dotée d'une institution dédiée en 1990 avec la création du Centre National de la Bande Dessinée et de l'Image (CNBDI), portée par le Président Mitterrand qui en a fait un de ses principaux grands travaux culturels en région. Transformée en Cité internationale de la bande dessinée et de l'image en 2008, elle est à ce jour le seul établissement public entièrement consacré au 9ème Art en France. Par son caractère composite et intégré, elle constitue un établissement de référence unique en Europe. Le musée de la bande dessinée, la maison des auteurs, la bibliothèque de la bande dessinée - publique et patrimoniale - le centre de documentation, la librairie, le cinéma art et essai ainsi que la brasserie panoramique en constituent les entités. L'établissement conserve les plus importantes collections patrimoniales en matière de bande dessinée en Europe, composée de plus de 11 000 planches originales et des collections d'imprimés considérables (82 292 albums, 133 702 périodiques).

Les missions statutaires de la Cité rassemblent le patrimoine et sa transmission, l'accompagnement de la création, l'action culturelle et la structuration de ressources pour la filière. Elles en font l'acteur principal de la politique de bande dessinée en France. L'établissement doit mener de front des missions nationales en faveur de la bande dessinée qui lui ont été déléguées par l'Etat, ainsi que des missions territoriales et locales, dans un territoire qui a fait le choix stratégique de la bande dessinée et de l'image comme fondement de sa politique culturelle et de son développement économique. La place de la bande dessinée dans la culture contemporaine a considérablement évolué. Elle a fait l'objet d'une reconnaissance artistique, intellectuelle et institutionnelle depuis une trentaine d'année. Ainsi, plusieurs festivals et établissements ont émergé sur le territoire national, et ce mouvement va probablement se développer, comme en témoignent plusieurs initiatives récentes de collectivités territoriales. Par ailleurs, l'enseignement de la bande dessinée au sein de l'université et des écoles d'art française se développe également. Le besoin d'une institution qui incarne cette évolution, qui l'accompagne et qui la stimule, n'en est que plus évident.

la Charente, territoire du festival et territoire de création autour de l'image

Le territoire charentais, et au premier chef le territoire angoumois, grâce au festival international de la bande dessinée, sont devenus un pôle de référence international. La présence d'une communauté d'auteurs considérable, l'une des plus importantes en région, lui donne une spécificité et un *leadership* dans ce domaine, riche de potentialités de développement, notamment dans la valorisation d'une marque qui pourrait être "Angoulême BD". L'environnement angoumois et charentais a considérablement évolué depuis 1990, avec une impulsion politique pour développer un territoire de l'image, avec l'implantation d'entreprises innovantes à forte valeur ajoutée. La Cité doit pouvoir développer les outils et les conditions d'épanouissement de ce terreau créatif, en devenant un établissement ouvert à cette communauté d'auteurs, en créant des liens avec d'autres formes d'expression artistique, et en devenant un creuset qui instaure des passerelles entre création, formation, innovation et développement économique.

les enjeux d'avenir

Dans un contexte d'évolution de la place de la bande dessinée dans la société française et au sein du champ artistique et culturel, l'avenir de la Cité passe par une affirmation forte de ses missions statutaires, en tenant compte de quatre enjeux majeurs pour l'avenir :

- 1) un enjeu d'image et de notoriété en donnant une meilleure lisibilité des activités de l'établissement et leur plus forte visibilité.
- 2) un enjeu de transmission, d'ouverture et d'élargissement des publics de la bande dessinée et de l'image
- 3) un enjeu d'accompagnement à la structuration du secteur dans un lien entre création et développement économique
- 4) un enjeu économique et budgétaire

De ces quatre enjeux découlent quatre axes stratégiques majeurs :

- 1) **un projet scientifique et culturel pluraliste et ouvert sur la société, renforçant son ancrage territoriale et son ambition nationale et internationale**
- 2) **une politique de développement des publics et de rayonnement**
- 3) **un appui à la filière de la bande dessinée et de l'image**
- 4) **une optimisation des ressources de l'établissement**

le périmètre d'action de la Cité

Le cœur de compétence de la Cité, historiquement et statutairement, est **la bande dessinée et l'image narrative**. La bande dessinée et l'image graphique narrative demeureront le cœur de ses activités. Cependant, les évolutions des usages artistiques de l'image graphique narrative, qui se déploie aussi bien dans le cinéma d'animation que dans le jeu vidéo exige de créer des connexions et des confrontations entre ces différentes déclinaisons de l'image et d'avoir l'approche la plus extensive possible de ce périmètre.

les principes d'action

Pour mettre en œuvre les trois axes opérationnels du projet d'établissement, les modalités d'action s'appuieront sur trois principes :

- la primauté aux logiques partenariales et coopératives,
- la cohérence, la continuité et la durabilité des actions,
- la mobilisation de l'outil numérique pour la diffusion des ressources, la politique des publics et la communication sur les actions et activités de l'établissement

la méthode mise en œuvre pour l'élaboration du projet d'établissement

Ce projet a mobilisé l'ensemble des directions et des équipes. Un groupe de travail réunissant le comité de direction a été mis en place afin de susciter une réflexion collective et une contribution de l'ensemble des personnels.

Ainsi, le projet d'établissement se fixe comme ambition globale l'ouverture, l'accompagnement du secteur et le rayonnement, en s'inscrivant pleinement dans ses missions statutaires. Cette ambition vise de faire de l'établissement un lieu vivant, effervescent, lieu de rencontres et de croisements. La finalité est de proposer des clés pour une meilleure compréhension de la discipline par les différentes composantes de la population du territoire régional et par des partenaires nationaux et internationaux, ainsi que d'affirmer un positionnement renforcé de la Cité comme établissement international de référence, de manière à créer des liens durables avec le milieu professionnel, et avec d'autres établissements culturels français et étrangers,

afin de faire rayonner l'image d'Angoulême, de la Charente et de la région ALPC en France et dans le monde.

L'ensemble des orientations proposées ont vocation à s'inscrire dans le cadre budgétaire de l'EPCC. Les ressources complémentaires nécessaires à certaines actions seront recherchées par le biais de redéploiement internes, de développement de ressources propres ou par le mécénat. Un effort permanent sur la productivité, la maîtrise des charges et l'évaluation de l'impact des actions doit conduire à identifier de nouvelles marges de manœuvre qui contribueront à la réalisation des actions envisagées. La mise en œuvre du projet sera progressive durant les trois ans considérés. Elle implique une évolution de l'organisation de l'établissement, de la gestion de ses ressources et de ses méthodes de travail, avec un management du changement qui constituera une des conditions de réussite de l'ensemble des composantes du projet.

I un projet scientifique et culturel ouvert, renforçant son ancrage territorial et son ambition nationale et internationale

La proposition de projet scientifique et culturel de la Cité s'appuie sur les forces de l'établissement et son caractère composite et intégré. Cette spécificité implique un travail de mise en relation des enjeux patrimoniaux avec les enjeux de création, des différentes déclinaisons de l'image narrative avec les formes de création les plus innovantes, dans un dialogue avec les autres expressions disciplinaires afin de montrer la place singulière de l'image graphique narrative dans l'histoire des arts et son influence sur les autres formes d'expression artistique et plus généralement sur la société. Le lien avec le tissu économique de l'image doit être favorisé par la pluralité des actions culturelles qui seront conduites par l'établissement.

Le projet vise également à faire prévaloir la capacité de la BD et de l'image graphique narrative à représenter et décrypter le monde qui nous entoure d'une manière singulière, dans toutes ses dimensions, qu'elles soient sociales, historiques, économiques, écologiques ou politiques. La Cité doit devenir un lieu de rencontres et d'échanges autour des questions posées par l'image graphique narrative, en unissant fortement la communauté des auteurs à cette dynamique, mais également des artistes issus d'autres disciplines, des écrivains, des personnalités académiques et des intellectuels.

Les objectifs d'ouverture, de pluralisme et d'accessibilité de ce projet scientifique et culturel sont des éléments essentiels : la Cité est parfois perçue comme "élitiste" ou réservée à des initiés, spécialistes de la bande dessinée. Il est d'indispensable de faire évoluer cette perception et de démontrer qu'une majeure partie des activités proposées par l'établissement s'adresse au plus grand nombre, ce qui n'exclura pas des programmations spécifiques ciblées sur les chercheurs et les spécialistes. Ainsi, la Cité développera une politique événementielle de "temps forts" s'adressant au grand public, en partenariat notamment avec le tissu associatif angoumois et charentais.

I.1. renforcer l'attractivité du musée et des collections patrimoniales, ainsi que leur reconnaissance au plan international

La mission patrimoniale de l'établissement constitue l'une de ses missions de référence. Le musée de la BD est le seul de sa catégorie en France, et rassemble les plus importantes collections de planches originales en Europe. A cet ensemble s'ajoutent les périodiques et les albums de la bibliothèque patrimoniale.

Le musée de la BD, inauguré en 2009, a été salué par la grande rigueur de sa conception architecturale et la lisibilité de son parti pris. Il semble néanmoins nécessaire de faire évoluer les possibilités de parcours au sein des collections permanentes en enrichissant l'offre de visite par l'apport du numérique et de l'interactivité afin de répondre à la diversité des attentes des différents publics. En outre, il est indispensable de pouvoir attirer de nouveaux publics en leur donnant des outils de compréhension et en leur proposant des modalités de visites adaptées aux nouveaux usages.

Il s'agira d'une des principales missions de la nouvelle direction du musée qui devrait être recrutée avant la fin de l'année 2016.

I.1.1. diversifier l'expérience de visite au sein des collections permanentes : le musée 3.0

Tout en respectant le droit moral de l'architecte, l'offre de visite sera enrichie et adaptée aux pratiques et attentes des visiteurs de musées, dans un contexte extrêmement évolutif. L'enjeu majeur est de pouvoir offrir une diversité de parcours à la diversité des populations visées : touristes, populations éloignées de la culture, spécialistes, étudiants, publics familiaux. La Cité a fait appel aux enseignants chercheurs et étudiants de l'ENJMIN pour initier une réflexion sur ce sujet et approfondir les différentes hypothèses de parcours,

assorties des dispositifs technologiques. Ce travail a été restitué à la Cité en mai dernier et constitue une base de travail essentielle.

Une telle perspective exige d'enrichir et de diversifier l'offre de visite en faisant notamment appel aux technologies multimédia et à la robotique, qui permettront de déployer les dimensions suivantes :

- . **Le musée interactif** : permettant une transmission didactique plus attractive, adaptée aux pratiques contemporaines.
- . **Le musée ludique** : facilitant l'appréhension de l'histoire et des enjeux esthétiques de la bande dessinée par des non spécialistes.
- . **Le musée augmenté** : renforçant la perception des éléments de contexte des planches exposées.
- . **L'après-visite** : permettant à chaque visiteur de communiquer son expérience sur les réseaux sociaux et d'en conserver la trace.

Ce projet est inscrit au CPER avec une participation du FEDER pour un volume total de 400 000 € et concernera plusieurs musées du territoire picto-charentais, dont le musée de la bande dessinée.

I.1.2. créer un "musée des enfants"

Le Musée des Enfants consiste à créer un espace dédié ainsi que plusieurs parcours de visite spécifiquement dédiés aux enfants de manière thématique et ludique, avec l'appoint de dispositifs interactifs numériques. Ce projet a été travaillé en partenariat avec le Centre d'Etude pour les Pratiques de l'Enfant (CEPE). Un groupe d'étudiants a proposé un schéma général de six parcours thématiques qui a été restitué en février 2016. Cette proposition servira de base au projet final qui sera retenu par la Cité avec une perspective de mise en œuvre en 2017.

A ce stade de la réflexion, trois parcours ont été retenus, en privilégiant une approche didactique et pédagogique :

- les étapes de la création en bande dessinée,
- les héros de la bande dessinée,
- les codes de la bande dessinée.

I.1.3. rendre à la salle d'actualité sa vocation première

Au rythme de trois rotations annuelles, ce sont des auteurs, des éditeurs, qui font l'actualité qui seront mis en avant, par le biais de présentations, d'expositions, d'accrochages ou de cartes blanches qui rendront compte de la vie et de la diversité de l'actualité du monde de la bande dessinée.

I.1.4. la politique intégrée d'enrichissement des collections patrimoniales

La collection de la Cité se décompose de la façon suivante :

- **musée** : 12476 œuvres (dont 11715 planches originales)
- **bibliothèque patrimoniale** : 82 292 albums et 133 702 périodiques

Le budget de la Cité consacre 27 000 € annuels la bibliothèque patrimoniale, et 40 000 € pour le musée.

Le musée possède la plus importante collection d'Europe dont les points forts sont la bande dessinée franco-belge et la bande dessinée américaine.

La politique d'enrichissement des collections se conduira de manière concertée entre les deux entités, dans le cadre d'une instance *ad hoc*, de manière à viser la plus forte cohérence. L'une des priorités de cette politique sera de développer la bande dessinée asiatique, qui est très peu présente dans les collections. Par ailleurs, des auteurs absents ou insuffisamment présents dans la collection ont été ciblés, compte tenu de leur apport reconnu à l'histoire de la bande dessinée.

Afin de mettre en place cette politique d'enrichissement, deux options sont retenues : la sollicitation de mécènes et une politique de dépôt.

Par ailleurs, l'établissement est confronté à la question de la conservation de la bande dessinée numérique qui concerne deux types de production :

- a) la bande dessinée créée via les outils numériques et destinée ensuite à être imprimée
- b) la bande dessinée créée et diffusée uniquement sur support numérique

Le pôle patrimonial de l'établissement conduit une réflexion, en partenariat avec des partenaires spécialisés, sur la conservation et la valorisation de ce type de supports. Le caractère évolutif des techniques informatiques et des supports pose la question de la conservation des fichiers, ainsi que les critères et les modes d'acquisition.

Enfin, le délicat sujet de **la perspective de la saturation des réserves patrimoniales** mobilise l'ensemble des équipes et interroge l'évolution des locaux de l'établissement. Dans le cadre du rythme d'enrichissement actuel des collections, les réserves des périodiques et albums seront saturées dans 18 mois. Concernant le musée, l'échéance est de 4 ans à 5 ans. Ce sujet impose une anticipation sur le cours-moyen terme, et il sera traité dans le cadre d'un groupe de travail dédié sur l'évolution des locaux.

1.1.5. la place de l'Association des Amis du Musée de la bande dessinée (AMBD)

L'association des AMBD fait régulièrement des dons au musée et à la bibliothèque. Cette contribution est très précieuse. La mise en œuvre de la politique d'enrichissement des collections doit s'opérer en lien étroit avec eux. Un rapprochement est en cours, qu'il s'agisse des questions patrimoniales ou plus globalement des enjeux de développement culturel, sujet pour lequel les AMBD souhaitent s'investir.

1.1.6. la politique de numérisation des collections

Un corpus de documents est numérisé chaque année, constitué par des périodiques et des fonds d'auteurs qui relèvent du domaine public. Une grande partie des collections conservées à la Cité sont encore sous droit et ne peut donc pas faire l'objet de numérisation. Ces documents seront dès la mi-juillet 2016 consultables sur le site des collections numérisées et accessibles au grand public via le lancement de **la bibliothèque numérique de la Cité** (<http://collections.citebd.org/in/faces/homeInBook.xhtml>). Ce nouvel outil constitue pour l'institution un vecteur de visibilité considérable, que ce soit vis-à-vis du grand public, mais également des réseaux éducatifs et culturels à l'étranger (instituts français, établissements scolaires...). Une politique de valorisation de cette bibliothèque numérique sera mise en œuvre, notamment via des partenariats avec des sites internet à fort trafic. Cette base contient à ce jour 7509 documents ; elle sera enrichie hebdomadairement notamment par les « planches de la semaine » ou « documents de la semaine » et par les différents corpus de documents qui seront numérisés.

L'établissement dispose d'une ligne de crédit de 20 000 € pour les prestations de numérisation. Il fait appel aux subventions de la Bibliothèque Nationale de France dans le cadre du dispositif "Pôle associé". Les collections numérisées de la Cité sont signalées sur le site de la BNF, Gallica.

1.2. une politique d'expositions diversifiée : quatre types d'expositions

Exposer la bande dessinée fait l'objet de débats récurrents : comment présenter de façon vivante et cohérente des documents le plus souvent isolés de leur continuum narratif, pour donner à comprendre une démarche artistique globale et permettre à une diversité de publics de rencontrer un univers artistique qui croise l'image graphique et le récit ? Par quels éléments accompagner ces planches, afin de créer les conditions d'un éclairage sur ces deux éléments ? Quelle place accorder à la scénographie ? Quels éléments de contextualisation privilégier ?

Toutes les options sont légitimes à condition d'obéir à un propos scientifique et à une réflexion sur le public visé. La Cité proposera différentes conceptions d'expositions, en fonction de la nature de leurs propos artistique et scientifique. Elle s'efforcera d'innover et d'inventer des formes spécifiques d'expositions de bande dessinée, en s'appuyant sur les potentialités offertes par les nouvelles technologies, le multimédia et le transmedia. Les coproductions nationales, et si possible internationales, seront recherchées pour chaque projet d'expositions. A ce stade, plusieurs discussions sont engagées avec des établissements nationaux et étrangers. En outre, la Cité veillera à structurer un réseau de partenaires en régions, de manière à solliciter des coproductions, ou à favoriser la diffusion des expositions qu'elle produira.

Les expositions seront accompagnées de programmes de rencontres-débats, de conférences et de colloques afin d'enrichir la connaissance et la réflexion autour des sujets traités et des thèmes abordés.

1.2.1. les expositions patrimoniales

Ces expositions visent trois objectifs : valoriser les collections du musée, donner un éclairage scientifique et artistique sur un auteur ou une école de la bande dessinée, enrichir la connaissance de l'histoire de la bande dessinée. Elles constituent l'un des cœurs de compétences du musée de la bande dessinée, le seul de sa catégorie en France, qui se doit de programmer chaque année une exposition patrimoniale d'envergure. L'enjeu de développement est de mobiliser des coproducteurs pour enrichir la réflexion scientifique, partager les coûts, et faire circuler ce type d'expositions en France et à l'étranger. La Cité a acquis un véritable savoir-faire dans ce domaine avec des expositions telles que *L'art de Morris*, *Le Monde magique des Moomins*, ou plus anciennement l'exposition consacrée à Caran d'Ache en 1998.

Les projets d'expositions à venir tels que **Will Eisner en 2017** ou **Calvo en 2019/20** s'inscrivent dans cette orientation.

Par ailleurs, **Hergé fera l'objet d'une opération spéciale en 2016-17, une véritable « saison »**, pluridisciplinaire, dans le cadre du 110^e anniversaire de sa naissance, avec une série d'actions culturelles en partenariat avec des structures du territoire charentais. Ce type d'opérations exceptionnelles se reproduira en raison de circonstances du même ordre : célébrations ou actualité particulière.

1.2.2. les expositions transversales

La création en matière d'image narrative et de 9^e art innove et influence plusieurs autres formes d'expression artistique et d'activités. Qu'il s'agisse de cinéma, de spectacles, de mode, d'arts décoratifs ou de publicité par exemple, les liens et les influences réciproques sont nombreuses. Ainsi des expositions qui permettront de mettre en valeur les différents rapports entretenus par l'image graphique narrative avec d'autres formes culturelles seront proposées régulièrement.

Ce type d'expositions permettra des coproductions avec des institutions régionales, nationales ou internationales, qu'il s'agisse de musées des beaux-arts ou d'établissements généralistes ou plus spécialisés. Elles permettront en outre des croisements de publics féconds.

1.2.3. les expositions découvertes

La Cité doit contribuer à soutenir de jeunes auteurs, des tendances émergentes ou des productions de pays étrangers, peu ou mal connues. Les expositions « découvertes » auront cette vocation. Expositions d'ampleurs variables selon les sujets abordés, elles viseront néanmoins le public le plus large possible.

La première exposition « découverte » aura lieu en janvier 2018 avec un projet autour de **la nouvelle bande dessinée arabe**. Ce projet se fait en concertation étroite avec

les services culturels des ambassades du Caire et du Liban. Plusieurs partenariats nationaux sont à l'étude.

1.2.4. les expositions participatives

Ce type d'expositions visera à présenter le point de vue d'habitants qui ne connaissent pas le musée ni la Cité, et auxquels sera proposé de créer l'exposition de leur choix à partir d'une découverte des réserves du musées et des collections patrimoniales, accompagnée par les équipes de la Cité de la bibliothèque. Conjuguant à la fois des objectifs d'élargissement des publics et également des objectifs de renouvellement des contenus, ces expositions seront réalisées en partenariat avec des acteurs du champ social et socio-culturel, des acteurs associatifs et des acteurs éducatifs.

Un projet de ce type est en préparation pour l'année 2017 avec plusieurs partenaires qui ont confirmé leur intérêt. Les premières réunions de travail ont été amorcées.

I.3. renforcer la place des auteurs et de la création dans les activités et la programmation de la Cité

La Cité doit être une institution qui propose un espace central aux auteurs et à la création. La présence artistique permanente liée à la fois à la communauté angoumoisine et charentaise et aux résidents non charentais de la maison des auteurs constitue un atout fondamental qui doit permettre de développer des projets innovants, dans un dialogue permanent avec la richesse patrimoniale de l'établissement et dans l'ouverture la plus forte aux populations. Ainsi, plusieurs propositions nouvelles verront le jour. Les liens avec l'ensemble des activités autour de l'image existant à Angoulême seront renforcés.

1.3.1. un "grand invité" annuel de la Cité pour un parcours sur le territoire angoumoisin et charentais

Un auteur marquant du monde de la bande dessinée sera invité tous les deux ans pour proposer un **parcours artistique et culturel au sein du territoire angoumoisin et charentais**. C'est à un partage de son univers artistique et culturel que sera invitée la population, dans les différentes déclinaisons qu'il peut prendre, qu'il s'agisse d'arts graphiques et d'arts plastiques, mais également de musiques, de patrimoine ou de spectacles.

Ce projet se construira en partenariat avec des institutions culturelles du territoire, dont plusieurs ont d'ores et déjà donné leur accord de principe pour participer à cette opération.

La première édition aura lieu en 2017.

1.3.2. la création de la "New Factory", espace culturel dédié aux auteurs et à des acteurs de l'image du bassin angoumoisin et charentais

Un espace de création, d'activités, d'animation et de convivialité sera créé au sein du Vaisseau Moebius, en partenariat avec la communauté des auteurs d'Angoulême et l'EESI. L'objectif est de rassembler plusieurs forces créatives, celles des auteurs, celles des entrepreneurs de l'image, celle des étudiants, au sein d'un espace vivant, privilégiant l'expérimentation et le lien avec les publics les plus divers, ainsi qu'une politique événementielle.

Cet espace, conçu sur le mode du lieu de fabrique, sera le lieu de croisements entre les disciplines, entre les publics et en co-activité avec des entreprises de l'image. Animé par des auteurs, associant les étudiants du campus de l'image, et particulièrement ceux de l'EESI, il permettra de proposer des expositions, des performances, des projections et des temps de rencontres plus conviviaux.

Actuellement en cours de réflexion opérationnelle, ce projet investira un espace conséquent du vaisseau Moebius, qui proposera également à des entreprises de l'image de s'y installer

pour partager un projet culturel global, de manière à ce que les deux pôles puissent se nourrir l'un l'autre, et conduire des projets communs.

Impliquant des budgets d'investissement conséquents afin de remodeler les espaces envisagés (l'ancien musée et sa mezzanine), ce projet fera l'objet d'une évaluation précise de son coût en investissement avant fin 2016. Son calendrier de réalisation se déroulera sur la phase 2017-2018.

Le projet connaîtra une première **phase de préfiguration** dès l'automne 2016, avec des premières opérations au sein d'un espace provisoire du Vaisseau. La mise en place de cette "New Factory" se déroulera sur les trois années du projet d'établissement, avec un objectif de livraison en 2018.

1.3.3. un cycle de rencontres avec des auteurs de référence

La Cité proposera à partir de la rentrée de septembre 2016 un cycle de rencontres avec des auteurs notoires de la BD, dont l'œuvre est fortement reconnue. Ces rencontres seront pensées en lien avec d'autres partenaires, notamment des écoles de l'image, afin que le séjour de l'auteur puisse donner lieu à une série de propositions, qu'il s'agisse d'une rencontre-débat et d'une séance de dédicace, d'une carte blanche au cinéma ou au sein du musée, d'un atelier ou d'une master-class dans une école.

1.3.4. la maison des auteurs, outil d'accompagnement et de partage

La maison des auteurs (MDA) est un outil d'accompagnement d'auteurs français et étrangers (70% des résidents sont étrangers depuis plus de trois ans) reconnu en France et à l'étranger. Elle met à disposition des espaces de travail pour chacun des auteurs accueillis et constitue un lieu d'échanges essentiel pour la dynamique autour de la création à la Cité. Elle permet à des auteurs de développer des projets d'ouvrages, et de participer à l'action culturelle et à la médiation portée par la Cité, notamment dans le monde scolaire et de l'enseignement supérieur. Cette présence artistique stimule l'ensemble de la communauté angoumoisine en ce qu'elle permet des porosités et des confrontations entre auteurs, voire des projets communs.

Nombre d'auteurs qui ont fait le choix de s'installer à Angoulême ont bénéficié au départ d'une résidence à la MDA.

Les liens entre les auteurs accueillis et les populations seront renforcés.

Deux opérations nouvelles seront lancées :

. **les "Rencontres de la maison des auteurs"**, elles débuteront à partir de février 2017.

Ce nouveau projet vise à ouvrir la MDA sur l'extérieur, à favoriser les échanges avec les auteurs résidents, et à inviter les auteurs à imaginer de nouvelles formes de médiation. Rendez-vous mensuel, il pourra rassembler entre un et trois auteurs, de manière à faire vivre les échanges et à confronter les points de vue.

. **un programme spécifique de résidences francophones** sera mis en place à partir de septembre 2017, en partenariat avec l'Institut Français, afin d'accueillir et d'accompagner des auteurs issus des pays francophones de l'Afrique subsaharienne, du Maghreb et du Moyen-Orient. Ce partenariat nouveau avec l'Institut Français permettra de bénéficier de financements complémentaires. D'autres partenaires seront recherchés, tels que l'Organisation Internationale de la Francophonie, la Fondation Lionel Zinsou au Bénin.

. Enfin, **une mise en réseau de la maison des auteurs avec des lieux similaires** en France et à l'étranger sera entreprise (Villa Medici, Casa Velasquez, Villa Kujoyama, Maison de la BD à Nantes...).

1.4. créer des "temps forts" de la Cité et des espaces nouveaux en développant le dialogue avec d'autres disciplines

Afin d'approfondir le lien avec les populations et d'élargir nos publics, des temps forts seront proposés. L'enjeu est de sensibiliser le grand public dans sa diversité, en développant notamment une offre familiale, particulièrement dans le cadre des expositions et en lien avec des partenaires nouveaux (établissements culturels, associations, fédérations d'éducation populaires...).

D'autres propositions associeront des auteurs de BD à des artistes d'autres disciplines artistiques ou à des spécialistes issus des sciences humaines. Cet objectif contribuera à croiser les publics, à intéresser à la BD des publics d'autres disciplines, et également à donner des éclairages sur les multiples influences de la bande dessinée sur d'autres arts. Des « regards croisés » sur la BD permettront également de renforcer la reconnaissance académique et intellectuelle du 9ème art. Les partenariats seront recherchés, notamment avec les écoles du campus de l'image, que ce soit l'EESI

en premier lieu, mais également la Human Academy, Creadoc, l'ENJMIN, l'EMCA, l'IUT, le CEPE ou le LISA.

1.4.1. le développement des événements grand public

L'enjeu d'ouverture de la Cité à la diversité de la population des territoires est fondamental. Pour ce faire, la conception d'événements s'adressant au grand public, en valorisant la dimension populaire de la bande dessinée sera entreprise, tout en conservant une forte exigence sur les contenus.

Ainsi plusieurs orientations sont privilégiées :

- . Des événements festifs à l'occasion des expositions, en mobilisant les relais associatifs, et rayonnant sur l'ensemble du territoire comme par exemple "Tout Angoulême dessine", avec un concours de meilleures réalisations sur un thème donné, en lien avec une exposition ou une actualité.
- . Des animations familiales au sein des espaces du musée, au sein des expositions et de la bibliothèque telles que des visites costumées des expositions avec séances de photos, des "chasses au trésor" dans la Cité à l'aide d'un GPS ou d'un smartphone.
- . L'ouverture de la Cité à des événements associatifs en concordance avec les missions de l'établissement.

1.4.2. cartes blanches à des personnalités issues d'autres champs disciplinaires

Des personnalités ayant un rapport intime et spécifique à la bande dessinée et à l'image narrative seront invitées à partir de janvier 2017 pour proposer des parcours dans le musée, des accrochages spécifiques, des table-rondes avec des invités spéciaux, afin de faire partager leur vision de la bande dessinée, leur histoire avec la bande dessinée ou leurs coups de cœur dans le domaine de la bande dessinée. Ces personnalités pourront être des artistes – romanciers, plasticiens, cinéastes, musiciens, chorégraphes, etc. - des philosophes, des historiens, des hommes de sciences ou des personnalités publiques très diverses (journalistes, intellectuels, etc.).

1.4.3. développer une programmation de spectacles en lien avec la bande dessinée et l'image narrative

Plusieurs spectacles s'inspirent de la bande dessinée ou de narrations graphiques, ou utilisent des éléments propres à la bande dessinée. Il s'agit notamment des spectacles dédiés au jeune public mais également de spectacles pour adultes. Le FIBD a promu les "concerts dessinés" qui ont gagné une forte popularité. La Cité développera les opérations suivantes :

- . **Les "Cases en scène"** : faire de la Cité l'avant-scène, le laboratoire des nouvelles formes de performances, de spectacles créés par des auteurs de bandes dessinées.
- . Des partenariats avec des établissements de spectacle vivant afin de promouvoir cette forme en plein dynamisme et qui touche un public de plus en plus large.

. **Des résidences croisées entre bédéistes et artistes** issus du spectacle vivant, dans le cadre de la maison des auteurs, afin de favoriser la création de spectacles issus de ces rapprochements.

1.4.4. créer un espace jeux vidéoBD

Afin de cibler le public adolescent, l'objectif est de créer un lieu convivial dans lequel le public pourra jouer aux jeux vidéo dérivés ou inspirés par l'univers de la bande dessinée. Deux postes seraient réservés comme vitrine des productions des étudiants de l'ENJMIN. Des partenariats avec des clubs de jeux vidéo locaux pour animer des rencontres de participants et de "gamers" seront recherchés. L'espace serait doté d'un coin convivial-salon-distributeur de boissons. Cet espace serait localisé au rez-de-chaussée du Vaisseau Moebius.

1.4.5. un rendez-vous régulier à Paris, en partenariat avec une institution culturelle

La présence d'une proposition conjointe de la Cité avec une institution culturelle parisienne est à l'étude. L'enjeu est d'assurer une visibilité à l'établissement, en travaillant à une offre à réelle valeur ajoutée dans le paysage parisien, qui est particulièrement saturé. Néanmoins, il existe un espace pour les propositions spécifiques liées à la bande dessinée et à l'image, notamment dans le dialogue qu'elles entretiennent avec d'autres formes d'expression artistique. La forme de cette proposition s'orienterait vers l'atelier ou le séminaire, en impliquant auteurs, artistes, chercheurs et étudiants.

1.5. l'évolution du projet de la bibliothèque publique : vers un "Troisième Lieu" conjuguant **learning centre** et espace de loisir

La bibliothèque de la Cité rassemble le fonds de prêt BD le plus important en France (43 000 ouvrages). Depuis l'ouverture de l'Alpha, elle doit penser sa complémentarité avec cette offre nouvelle, en développant son rôle de ressources vis-à-vis des acteurs éducatifs et socio-culturels, notamment. L'équipe de la bibliothèque de la Cité a amorcé une réflexion de fond sur l'avenir du service de lecture publique.

Le maintien d'une bibliothèque publique de référence dans un territoire où la bande dessinée en constitue l'ADN culturel est indispensable. Une telle offre permettra aux « mordus » et experts de la bande dessinée, aux étudiants, à la communauté des auteurs et des acteurs de l'image vivant sur Angoulême d'y trouver les références qu'ils ne trouveront pas ailleurs et ainsi de développer leur culture et leur connaissance de la bande dessinée, soutenant ainsi la spécificité du territoire.

La bibliothèque poursuivra et amplifiera son rôle de **prescription** et **d'initiation** à la lecture de bande dessinée vis-à-vis de l'ensemble des publics. L'abondance de la production de titres exige un accompagnement et un « aiguillage » par les spécialistes du genre.

L'accompagnement des bibliothèques publiques de la région ou de toutes celles qui sollicitent l'équipe sera poursuivi. La mise à disposition de mallettes pour les CDI des établissements scolaires est une prestation qui est très demandée.

Les **activités de loisirs** grâce à la bande dessinée seront développées : la pratique du dessin, des aires de jeux pour enfants en lien avec la bande dessinée et l'image, la possibilité de lier expériences de lecture et musique.

Une nouvelle mission de la bibliothèque publique de la Cité doit être réfléchie : **celle relative à la transmission des connaissances et à l'accès aux savoirs.** La bande dessinée se révèle être une porte d'entrée très efficace pour l'accès aux savoirs les plus divers, qu'il s'agisse de l'apprentissage des langues vivantes, des sciences-humaines (histoire, sociologie, économie...), ou des savoirs beaucoup plus techniques.

Ainsi, la réflexion s'oriente vers l'adjonction d'un **learning centre** qui s'ouvrirait vers les publics les plus diversifiés, afin de leur proposer un appui dans leurs apprentissages, qu'ils s'agissent des collégiens et lycéens, des étudiants, ou des personnes adultes en formation continue. Ce *learning centre* coexisterait aux côtés de la bibliothèque spécialisée, et ferait l'objet d'une offre construite en lien avec les établissements éducatifs, avec une réflexion

que la Cité pourrait conduire avec le CEPE, et des organismes de formation continue pour adultes.

1.6. le cinéma à la Cité de la bande dessinée

L'existence d'un cinéma à la Cité vise à créer une dynamique globale autour de l'image narrative fixe et l'image animée. Le cinéma de la Cité a acquis une réputation de tout premier ordre dans le monde de l'exploitation et dans les réseaux nationaux, avec une cohérence et une exigence dans sa programmation qui est parvenu à élargir et à fidéliser un public diversifié.

Pour les trois années à venir, trois objectifs majeurs seront poursuivis dans le cadre des nouvelles orientations de l'établissement et concomitamment aux obligations imposées par les trois labels dont il est bénéficiaire (Art et Essai et labellisées Recherche, Découverte, Patrimoine, Répertoire et Jeune public par le CNC et sont membres du réseau Europa Cinémas de l'Union européenne)

1.6.1. densifier le lien entre bande dessinée et cinéma

Les liens entre bande dessinée et cinéma feront l'objet d'une dynamique événementielle régulière, sur les principes suivants :

- . Carte blanche mensuelle, proposée à un auteur invité, ou à un des auteurs de la communauté angoumoisine et charentaise.
- . Programmation en lien avec les expositions.

1.6.2. développer la programmation événementielle, en partenariat avec les écoles de l'image

Les temps forts :

. **l'exemple remarquable du *Rayon Fantastique*** : cet événement, conçu en partenariat avec l'association Hidden Circle, a montré en trois ans sa capacité à fédérer des publics jeunes et engagés et à s'imposer comme une manifestation de référence dans le domaine du film de genre. *La Nuit Fantastique* attire ainsi des spectateurs de plusieurs régions de France. Ce temps fort sera conforté.

. **le festival Courant 3D** : en partenariat avec l'association « Prenez du relief » et Magelis. Ce festival est l'un des rares en France à proposer, depuis sa création en 2013, une sélection et une compétition de courts-métrage en relief. Il a gagné très rapidement une reconnaissance internationale. La Cité souhaite accroître son soutien à cette manifestation à fort potentiel de rayonnement.

. **le partenariat avec le Festival du Film Francophone d'Angoulême** : cet événement est devenu le premier rendez-vous cinématographique de la saison au plan national. Le cinéma de la Cité accueille la compétition. Ce partenariat sera poursuivi avec l'appui de la librairie.

Les avant-premières :

dans le cadre des tournées de promotions, le cinéma développera les opérations de rencontres avec les équipes artistiques.

La programmation patrimoniale :

les "mardis patrimoniaux" ont fidélisé un public dense et avec une réelle mixité générationnelle. Cet axe sera poursuivi, en travaillant en lien avec les écoles de l'image pour concevoir des programmations en cohérence avec les cursus suivis par les étudiants.

1.6.3. renforcer l'éducation à l'image

Au-delà des dispositifs existants et auxquels le cinéma de la Cité est totalement partie prenante ("Ecole au cinéma", "Collège au cinéma", "Lycéens et apprentis au cinéma"), des formes innovantes de coopérations avec le monde scolaire et universitaires seront proposées, notamment sur les dispositifs événementiels et les temps forts.

1.7. la place de la recherche au sein de l'établissement

Beaucoup de projets de la Cité donne lieu à des activités de recherche, notamment les expositions, qui par la production intellectuelle qu'elles génèrent (catalogues, publications savantes). Par ailleurs, le centre de documentation accueille des chercheurs pour leur donner accès à l'ensemble des ressources agrégées en son sein.

Trois projets seront privilégiés dans les trois ans à venir :

. La constitution d'un programme de recherche en partenariat avec l'EESI, le Centre d'Etude des Pratiques de l'Enfant et la Cité, portant **sur les enjeux du livre numérique en bande dessinée**.

. L'association de la Cité à des séminaires de recherches portés par des centres de recherches et des membres de la communauté académique avec lesquels nous entretenons des liens étroit, notamment le jeune collectif de critique de bande dessinée, "La Brèche".

. Une plus forte visibilité donnée à la revue en ligne *Neuvièmeart.2.0*, revue de référence intégralement produite par la Cité, dont l'extrême qualité et l'exigence méritent une meilleure dissémination sur les réseaux et auprès de nos partenaires institutionnels.

La Cité est partenaires de plusieurs séminaires scientifiques qui ont vocation à enrichir la réflexion académique sur le genre et ses évolutions et qui proposent des éclairages transversaux :

- Les activités conduites par Benoit Berthou, maître de conférences à l'Université de Paris 13-Villetaneuse, qui donnent lieu régulièrement à des séminaires de recherches.
- Le séminaire « Bande dessinée et Histoire », piloté par Adrien Genoudet, qui se tient à Paris à la Bibliothèque Nationale de France.

La Cité accueillera et co-organisera **plusieurs colloques scientifiques de portée internationale chaque année**, sur un sujet patrimonial ou relevant de la création, et ayant vocation à rassembler la communauté scientifique internationale sur le sujet concerné. Les prochains concerneront :

. Colloque international sur "*Guerre d'Espagne et bande dessinée*" du 16 au 18 octobre 2016, en partenariat avec l'université de Clermont-Ferrand.

. Colloque international "*Telling Science-Drawing Science*" en partenariat avec l'association Stimuli, du 24 et 25 octobre 2016.

. Colloque international dans le cadre de la 3ème édition des "*Rencontres d'Angoulême : penser, comprendre la bande dessinée*", sur le corps augmenté, en partenariat avec l'université de Poitiers, l'EESI, le Centre Universitaire de la Charente et Magelis, du 5 au 7 décembre 2016.

1.8. la librairie de la Cité, l'une des plus importantes de France pour la bande dessinée

L'équipe de la librairie a réalisé un travail considérable pour renforcer l'attractivité et les services envers les clients. Ainsi, le chiffre d'affaires a doublé entre 2009 et 2015. La librairie, sous la responsabilité de la Direction de l'action culturelle, propose des animations et des rencontres avec les auteurs et séances de dédicaces dans le cadre de "Cartes Blanches". L'existence d'un fonds significatif d'ouvrages et de services en ligne a également conforté cette fidélisation. La librairie participera à l'ensemble des évolutions des activités de la Cité, afin d'assurer le lien avec les nouveaux publics visés. Elle poursuivra de manière continue sa dynamique d'innovation en matière de services (offre en ligne, conseil des clients, partenariats...).

1.9. le partenariat avec le FIBD

La complémentarité des deux institutions doit être visée, avec d'une part un festival qui propose un focus mondial sur la bande dessinée pendant quatre journées et demi, avec une concentration d'événements, d'échanges et de propositions, et d'autres part

la Cité qui avec ses missions patrimoniales, sa présence artistique permanente et ses actions de médiation œuvre sur le temps long, dans une perspective de transmission d'un patrimoine et d'élargissement des publics.

Le bilan de la coopération pour l'édition 2016 a été très positif avec notamment l'exposition "L'art de Morris" qui a été salué par la presse et les professionnels, l'organisation d'un débat sur la place des femmes dans l'histoire de la bande dessinée. De nouvelles pistes de collaborations peuvent être envisagées, notamment sur l'accueil des auteurs et des professionnels, sur des actions conjointes auprès de populations du territoire, sur les sujets patrimoniaux, ainsi que sur les aspects relatifs aux débats et rencontres.

II le développement des publics et le rayonnement au cœur du projet d'établissement

L'inscription territoriale de la Cité, notamment dans le cadre de la nouvelle région ALPC, ainsi que sa politique de rayonnement sont les deux faces d'une même pièce.

Tout établissement culturel a besoin de fondations solides dans son environnement pour pouvoir innover et rayonner au plan national et international.

La nécessité de **refonder la politique des publics** de l'établissement vise son appropriation par les populations de son environnement le plus proche et son rayonnement en développant des innovations en matière d'action culturelle et de médiation qui conforteront ses missions nationales et feront reconnaître l'institution pour sa capacité à inventer des outils de médiation et de nouveaux modes d'action culturelle.

La bande dessinée constitue à cet égard un médium privilégié et attractif pour sensibiliser les différentes catégories de la population, notamment celles qui sont éloignées de la culture et les jeunes.

La politique des publics, pilotée par la Direction de l'action culturelle en lien avec la Direction de la communication, sera organisée en plusieurs volets : un partenariat approfondi avec l'Education Nationale, une action partenariale pour toucher des populations éloignées des pratiques culturelles, une offre vis-à-vis des entreprises et de leurs salariés, et enfin le développement d'une stratégie digitale visant à accroître une communauté d'internautes et à la fidéliser. La politique de communication visera à faire évoluer l'image de l'établissement en mettant l'accent sur son ouverture et son accessibilité culturelle. En outre, une évolution de la grille tarifaire sera étudiée de manière à adapter les tarifs aux capacités financières de la diversité des publics visés. Le « yield management » (adaptation de la grille tarifaire en fonction des variations de la demande) fera également partie des outils mobilisés.

II.1. la priorité à l'éducation artistique et culturelle

L'éducation artistique et culturelle vise trois objectifs principaux : permettre à tous les élèves de se constituer une culture riche et cohérente pendant leur cursus scolaire, développer et renforcer leur pratique artistique, permettre la rencontre des artistes et des œuvres ainsi que la fréquentation des établissements culturels. Cette politique a fait l'objet d'une priorité ces dernières années, notamment au sein du ministère de la culture et de la communication qui a abondé les lignes de crédits qui y sont consacrées.

La bande dessinée est peu présente parmi les dispositifs d'éducation artistique et culturelle portés par les ministères de l'Education Nationale et de la Culture. Les opérations qui existent sont néanmoins plébiscitées par le corps enseignant et les chefs d'établissements. La classe bande dessinée qui a été créée au collège René Cassin de Gond Pontouvre ainsi que les ateliers pour les scolaires proposés par la Cité recueillent un fort niveau de satisfaction.

La Cité bénéficie d'une enseignante-relais à hauteur de 6h hebdomadaire, dont l'investissement et la qualité du travail sont reconnus et très précieux pour l'établissement. Cette enseignante contribue à la conception et à la réalisation des dispositifs de médiation, ainsi qu'au développement des liens avec l'ensemble des acteurs de l'Education Nationale. Le dialogue avec les autorités académiques est permanent et très constructif, dans un lien avec la DRAC ALPC.

II.1.1. une amplification du dispositif des "classes bande dessinée"

La classe bande dessinée du collège René Cassin concerne les classes de 6^e et 5^e. Elle a été créée en 2013 par le collège en partenariat avec la Cité. Elle propose des ateliers de pratique de la BD, des visites d'expositions de la Cité, des rencontres avec des professionnels de la BD. Cette classe BD se fait en étroite collaboration avec l'équipe de médiation de la Cité, et elle s'inscrit dans les programmes scolaires, en lien avec les enseignements d'histoire-géographie, de français, d'anglais, d'éducation civique, d'anglais et de SVT.

Ce dispositif est unique en France. Les résultats constatés par les enseignants, le chef d'établissement et le personnel de la Cité indiquent une cohésion de groupe accrue,

une meilleure capacité de concentration des élèves, ainsi qu'une opportunité forte pour les élèves en décrochage de réintégrer une dynamique de réussite scolaire.

L'objectif est de proposer une amplification de ce modèle de classe bande dessinée au sein de l'Académie de Poitiers **pour passer à 5/7 classes bande dessinée pour les années 2016-2017-2018**. Le dialogue est actuellement ouvert avec les autorités académiques. La Rectrice de l'Académie de Poitiers a proposé la création d'un groupe de travail sur ce sujet, association les corps d'inspection de l'Education Nationale, afin de valider la démarche sur le plan éducatif et de permettre de la modéliser. Ce groupe de travail se mis en place en septembre 2016.

Par ailleurs, deux demandes de classes bande dessinée émanent d'établissement hors de la région ALPC :

- . **le collège François Villon de Paris** (14^e arrondissement), a souhaité pouvoir s'impliquer dans un dispositif similaire.
- . **le collège Albert Chatelet de Douai**.

Ces deux demandes sont actuellement en cours de réflexion, avec un aboutissement souhaité pour la rentrée 2016-17.

D'autres établissements souhaitent mettre en place des projets bande dessinée, parmi lesquels :

- . **le collège Michelle Pallet** à Angoulême,
- . **le lycée Charles Coulon** à Angoulême,
- . **le lycée Saint-Joseph** à Cognac,
- . **le lycée Jean Monnet** à Cognac.

II.1.2. la mise en place de parcours d'éducation artistique et culturelle bande dessinée

Les parcours d'éducation artistique et culturelle (PEAC) sont un dispositif partenarial conclu entre une collectivité territoriale, la DRAC, le Rectorat et un établissement culturel. Il permet à l'élève de bénéficier d'un enseignement, d'ateliers de pratiques artistiques et de rencontres avec des artistes et des acteurs culturels. Plusieurs PEAC ont été signés dans le territoire charentais et de la région ALPC, mais il n'en existe pas autour de la bande dessinée. L'enjeu est de pouvoir commencer par en développer à Angoulême et sur l'agglomération du Grand Angoulême, à partir des ressources de la Cité. Le ministère de la culture et de la communication souhaite favoriser ce type de projets.

Les premiers échanges sur ce projet ont été amorcés avec les services de la Ville d'Angoulême et ceux du Grand Angoulême pour envisager des opérations pilotes dès 2016-17.

II.1.3. le renforcement des ateliers de médiation à la Cité et leur développement dans une logique partenariale

Les ateliers de médiation à la Cité à destination des jeunes publics et du grand public doivent faire face à une demande croissante. Leur qualité est reconnue par l'ensemble de nos partenaires et des participants. Ce sont entre 4 et 5000 visiteurs scolaires qui sont accueillis chaque année à la Cité, et la Cité ne peut satisfaire l'ampleur de la demande. L'objectif est de travailler en mode partenarial de manière à pouvoir répondre à une demande forte, et de trouver les moyens de renforcer la cellule médiation qui a démontré son savoir-faire et son professionnalisme.

II.1.4. la création d'outils pédagogiques : expositions et mallettes numérique

. **Le projet d'une exposition pédagogique itinérante : « Suivre Charlie »** présentant l'histoire et les enjeux de la liberté d'expression à partir du dessin de presse est en cours de conception avec Canopée Charente et Limousin. Conçue en vingt panneaux retraçant les étapes et enjeux de la liberté d'expression par le dessin de presse, elle sera accompagnée d'une mallette pédagogique numérique à destination des enseignants. La mise à disposition

de cette exposition auprès des établissements scolaires est prévue pour la fin de l'automne 2016.

Ce projet intéresse également l'Institut Français pour une diffusion dans les établissements français à l'étranger et dans les services culturels des ambassades françaises.

II.2. les populations éloignées de la culture : de nouvelles méthodes d'action culturelle pour des projets participatifs et collaboratifs

II.2.1. la Cité développera un programme pour toucher des populations éloignées des pratiques culturelles

Les partenaires ont d'ores et déjà été rencontrés : services d'action sociale du Conseil Départemental de la Charente, Fédération Charentaise des Œuvres Laïques, acteurs de la politique de la ville, associations, services municipaux des quartiers prioritaires et des territoires ruraux.

L'objectif est de proposer deux projets pilotes chaque année, dans une logique de co-construction avec les populations concernées, de manière à créer une dynamique d'appropriation de l'établissement et des services qu'il propose :

- . Expositions et manifestations participatives au sein de la Cité (cf *supra* I.2.4.)
- . Ateliers de créativité en partenariat avec des acteurs du secteur social.
- . Résidences d'auteurs dans des centres sociaux, des foyers de jeunes travailleurs, des EPHAD...
- . Inscriptions de projets BD et image dans les volets culturels des contrats de ville.

II.2.2. la création d'un nouveau temps fort : le festival de la médiation graphique

Ce projet s'inscrit dans la volonté de la Cité d'innover en matière d'action culturelle.

Un tel temps fort permettra d'identifier l'établissement sur son positionnement volontariste en matière d'accès à son offre. Le festival de la médiation graphique vise à créer deux journées d'ateliers de pratiques ouverts à un public de non-initiés, afin de leur transmettre les rudiments du dessin et de la création de bande dessinée. En outre, ce temps constituera une plateforme d'échanges et de formation pour les professionnels de la médiation graphique.

Un tel projet sera construit en partenariat avec l'EESI, Canopé Charentes, l'Ecole des arts décoratifs de Strasbourg et avec la communauté des auteurs d'Angoulême. La première édition de ce temps fort se tiendra au printemps 2017.

II.2.3. les publics empêchés

L'action approfondie et durable avec la Protection Judiciaire de la Jeunesse dans le cadre de l'opération « Bulles en Fureur » sera poursuivie. La Cité est le partenaire culturel principal de cette opération qui effectue un travail de médiation culturelle considérable envers les jeunes sous main de justice.

La Cité souhaite également s'inscrire dans les projets prévus dans les conventions interministérielles suivantes :

- . **La convention Culture-Santé** entre le Ministère de la Culture et le Ministère de la Santé concernant la Culture à l'hôpital.
- . **La convention Culture-Agriculture** entre le Ministère de la Culture et le Ministère de l'Agriculture pour l'éducation artistique et culturel dans les établissements scolaires agricoles.
- . **La convention Culture-Handicap** entre le Ministère de la Culture et le Ministère de la Santé, pour faciliter l'accès aux pratiques culturelle des personnes handicapées.

II.3. des projets d'action culturelle en direction des entreprises

De nouveaux projets seront noués avec le monde économique, en lien avec les comités d'entreprise et avec les chefs d'entreprise. Les dispositifs d'offres de visites du musée sont déjà proposés aux comités d'entreprise, ils seront affinés dans le cadre d'un dialogue approfondi.

Trois types de projets nouveaux sont actuellement à l'étude :

- . Des ateliers de créativité à destination des équipes de l'entreprise ;
- . Des résidences d'auteurs au sein des entreprises ;
- . Utilisation de la bande dessinée pour la communication des entreprises.

Pour ce faire, la directrice générale du MEDEF Charente a été invitée à la Cité en mai dernier afin de découvrir l'ensemble des services proposés par l'établissement et un groupe de travail avec des chefs d'entreprise sera constitué dès septembre 2016 pour formaliser les coopérations et identifier les priorités.

II.4. l'action territoriale au bénéfice de l'ensemble de la région ALPC

II.4.1 les actions en faveur des quartiers périphériques et des zones rurales

- **La constitution d'un réseau de partenaires** : la Cité a initié depuis janvier 2016 la construction d'un réseau de partenaires ciblé sur les quartiers périphériques et les zones rurales. Ainsi plusieurs acteurs de ces territoires ont été invités et reçus à la Cité, afin de réfléchir aux perspectives de projets communs. Des liens ont été notamment noués avec les communes de Champniers, Soyaux, Ruffec, La Couronne, Alloue-les-Bains. Des projets d'ateliers, de résidences d'auteurs et de visites de groupes aux musées sont en réflexion.
- **Le Contrat Territoire-lecture (CTL) avec le Département de la Charente** : ce projet de Contrat a été finalisé récemment. Il a été élaboré avec le Service Départemental de la Lecture, en lien avec la DRAC. Il sera le seul CTL existant en France thématique autour de la BD. Sa signature est prévue avant l'automne 2016.

Deux axes d'intervention ont été prévus :

- 1) Aborder des questions de société à travers la valorisation des fonds de bande dessinée du Service Départemental du livre et via un programme d'animations culturelles et de formations en collaboration avec la Cité (expositions, formations, rencontres d'auteurs, actions de médiations).
 - 2) La création d'un portail du Service départemental de la lecture pour favoriser la diffusion de ressources numériques, notamment en bande dessinée.
- **Un programme de résidence d'auteurs** : une réflexion est actuellement conduite avec la DRAC ALPC afin de créer un programme pluriannuel de résidence d'auteurs de bande dessinée en leur proposant d'investir un territoire en lien avec une collectivité territoriale ou un EPCI, sur une durée de un à trois mois. La DRAC proposera une indemnité forfaitaire de 2000 € mensuels par auteur pour couvrir la rémunération et les coûts induits de déplacement, hébergement et repas. 1 à 2 résidences sont envisagées pour l'année scolaire 2016-17.

II.4.2. l'ouverture à l'ensemble de la région ALPC

Dans le même esprit, plusieurs réunions de travail ont eu lieu ou sont programmées dans des territoires de la région ALPC dans le but de concrétiser des partenariats de projets :

. **Bordeaux**, plusieurs liens et projets de collaboration ont été établis : avec l'adjoint à la Culture de la Mairie de Bordeaux, avec la Direction Générale des Affaires culturelles (une visite de l'équipe de direction à la Cité est prévue le 30 juin), avec la Fabrique Polla, avec Cap Sciences. Les projets envisagés concernent aussi bien l'action culturelle, l'éducation artistique et culturelle, les projets d'exposition.

. **Futuroscope** de Poitiers : un rendez-vous de travail avec le directeur général du Futuroscope a eu lieu en mars 2016, avec un projet de recherche et développement autour de la narration graphique et ses applications pour les attractions grand public.

. **Dordogne** : une réunion de travail est programmée le 22 juin prochain à Périgueux avec l'Agence Culturelle Périgord-Dordogne. Elle sera centrée sur la médiation et l'action culturelles.

. **Haute-Vienne** : une visite d'étude est programmée avec l'antenne de la DRAC de Limoges le 6 juillet afin de rencontrer les acteurs de la scène nationale de Saint-Junien, le Centre international de la caricature, du dessin de presse et de l'humour de Saint-Just le Martel.

D'autres projets de coopérations sont actuellement à l'étude sur d'autres départements de la région ALPC.

II.4.3. L'inscription de la Cité dans une stratégie touristique globale

La Cité est membre du réseau des acteurs touristiques de la région ALPC qui a initié depuis 2016 une réflexion sur la mutualisation des bonnes pratiques et le développement de partenariats de manière à dynamiser l'offre en direction des publics touristiques.

Ce groupe de travail a permis de mettre en œuvre des offres tarifaires groupées.

La perspective de l'arrivée de la LGV offre des potentialités nouvelles qui exigent une stratégie précise pour capter les flux touristiques induits. La Cité s'est rapprochée de l'Office municipal du tourisme ainsi que de Charente Tourisme afin d'amorcer une réflexion partagée sur les actions conjointes à mettre en place.

II.5. une stratégie digitale adaptée aux nouveaux usages

Une inflexion globale à la stratégie digitale est impulsée sur plusieurs axes dans le but de renforcer la visibilité de la Cité sur les réseaux, d'accroître le référencement et la fréquentation du site internet. Les ressources se sont accrues considérablement ces dernières années, notamment par le programme de numérisation des documents patrimoniaux. Ainsi, l'enjeu est d'autant plus fort de rendre visible ces ressources nouvelles et de favoriser leur référencement et leur identification par les moteurs de recherches et les sites à fort trafic.

Plusieurs orientations seront mises en œuvres :

- **Refonder le site internet de la Cité** pour améliorer son ergonomie, éditorialiser ses très riches contenus, et communautariser son fonctionnement, pour un développement d'une plate-forme collaborative. Une première étape de cette évolution sera proposée en juillet prochain (refonte de l'ergonomie du site, éditorialisation des contenus).
- **Innover la diversité des réseaux sociaux** (compte Twitter ouvert en février dernier), avec refondation de la page Facebook prévue avant l'été, en refondant la conception de nos contenus pour favoriser le mode de diffusion « viral » et sa réutilisation par les bloggeurs, les influenceurs et leaders des réseaux numériques.
- **Simplifier et adapter les fonctionnalités des applications smartphones**, en développant des innovations liées notamment aux outils de visites du musée et des expositions.
- **Conclure des partenariats** avec des sites à fort trafic (Orange, Wikipedia...) : automne 2016.
- **Transformer les internautes en visiteurs** en développant les outils d'aide à la visite : courant 2017.

Cette perspective d'évolution fait actuellement l'objet d'un groupe de travail qui associe des personnels de la Direction de la Communication et du Centre de Soutien Technique Multimédia.

La Direction de la Communication s'est rapprochée de Cap Sciences à Bordeaux, établissement de culture scientifique et technique particulièrement innovant en matière de numérique. Plusieurs collaboratrices passeront plusieurs jours courant juillet en « immersion » au sein des équipes de cet établissement pour mieux connaître et assimiler les méthodes de « community management » mises en œuvre et les dispositifs créés pour favoriser la fidélisation des visiteurs via le web 3.0.

II.6. le rayonnement international

Les axes de développement du projet scientifique et culturel visent à accroître les partenariats et les coproductions au plan international, qu'il s'agisse des projets d'exposition, de résidences croisées d'auteurs, des échanges professionnels sur des thématiques patrimoniales ou des ressources scientifiques. La formalisation des réseaux internationaux et des outils constituera un point d'appui indispensable pour l'essor des échanges et coopérations. La structuration d'un réseau spécifiquement européen est à l'étude afin de susciter l'émergence de projets qui pourraient être proposés dans le cadre du programme « Europe créative » porté par la Commission européenne.

II.6.1 des coopérations documentaires prolongées et relancées

Des conventions de partenariats ont été signées en 2016 avec le Komakon en Corée et la bibliothèque de Bâle. Ces conventions sont centrées sur la coopération documentaire (échanges de documents, coopération en matière de référencement). Elles seront étendues dans la période 2017-18 avec la Suède (Stockholm : punktmedis / medborgarplatsens bibliotek et la kulturhuset-serieteket), la Belgique (Bruxelles : CBBB), la Grande-Bretagne (House of illustration...), l'Italie, les Etats-Unis (Billy Ireland Library, Ohio State University Library, Columbus), la Corée (Bucheon : Komakon (Korea manhwa contents agency) et le Japon (Kyoto manga museum).

II.6.2. la revitalisation du réseau eICON

Ce réseau a été créé en 2012. Il rassemble des institutions œuvrant dans le secteur de la bande dessinée et de l'image, telles que des bibliothèques patrimoniales, des festivals et des services d'archives de la bande dessinée.

Ce réseau sera remobilisé dès la rentrée 2016, dans la perspective d'un symposium en janvier 2017, à l'occasion du FIBD. Ce symposium permettra d'acter un programme pluriannuel d'actions communes.

II.6.3. l'élaboration d'une convention avec l'Institut Français, opérateur national de promotion de la culture française à l'étranger et des échanges internationaux

Le rapprochement de la Cité avec l'Institut Français s'est opéré depuis le mois de mars 2016. Trois principaux axes de travail ont été définis :

- 1) L'élaboration d'un programme d'échanges et de coopérations avec la francophonie (ciblage sur le monde arabe et l'Afrique subsaharienne).
- 2) Le développement des ressources de la Cité pour nourrir les services culturels des ambassades française ainsi que les lycées français à l'étranger.
- 3) L'accompagnement pour la constitution d'un programme d'échanges internationaux par la revitalisation du réseau eICON.

Ces trois axes feront l'objet d'une contractualisation avant la fin de l'année 2016.

III la Cité comme ressource pour la filière bande dessinée et image, au cœur de la vallée de l'image

Le monde de la bande dessinée et de l'image connaît une mutation significative depuis une quinzaine d'années. La production a été multipliée par dix, et la situation des auteurs s'est précarisée. Par ailleurs, l'irruption du numérique modifie les modes de production et la diffusion des œuvres. L'ensemble de ces tendances crée des besoins d'éclairages socio-économique, de réflexions croisées sur la situation des différents acteurs de la chaîne de production, et sur des éléments de perspectives qui permettront d'anticiper l'ensemble des risques.

La Cité doit se positionner sur deux échelles :

- a) l'échelle régionale, avec notamment un environnement proche (Angoulême et Charente) qui a développé une « vallée de l'image » qui structure son développement économique,
- b) l'échelle nationale, afin de proposer un appui à l'ensemble des composantes du secteur de la bande dessinée et de l'image, notamment dans une dimension prospective.

III.1. la Cité, espace fédérateur pour le monde professionnel

La Cité souhaite répondre à ce besoin prégnant au sein du secteur de proposer régulièrement des temps de rencontres et d'échanges.

III.1.1 les « Rencontres nationales de la bande dessinée »

Cette nouvelle manifestation sera lancée dès septembre 2016 (du 28 au 30) afin de créer un espace annuel d'échanges, de débats et de réflexions, qui mobilisera l'ensemble de la profession autour d'un sujet spécifique.

La première édition intitulée « *La bande dessinée au tournant* » est organisée en partenariat avec les Etats Généraux de la Bande Dessinée, initiative d'auteurs visant à analyser la situation des auteurs, par le biais de plusieurs études, dont la première a été restituée pendant le FIBD 2016.

Ces premières Rencontres Nationales de la bande dessinée, auront un invité d'honneur, Jack Lang, compte tenu de son rôle dans la reconnaissance de la bande dessinée au plan institutionnel et de son action pour la construction de la Cité (CNBDI à l'époque). Des acteurs professionnels seront présents (auteurs, éditeurs, libraires, critiques, journalistes spécialisés), mais aussi des galeristes et des acteurs du marché de l'art, ainsi que des « Grands Témoins » tels que Pierre-Michel Menger, professeur au Collège de France, ou Pascal Ory, professeur à l'université de Paris I et à l'EHESS.

Un partenariat avec des médias nationaux audio-visuel et presse est en cours de négociation. La revue *Le Débat*, dirigée par Pierre Nora et Marcel Gauchet, a donné un accord de principe pour publier un dossier consacré à la bande dessinée, en lien direct avec cette nouvelle manifestation.

Les éditions suivantes pourront aborder des sujets tels que l'éducation artistique et culturelle par la bande dessinée, l'édition numérique, l'évolution des lectorats de la bande dessinée, la place de la bande dessinée dans les politiques culturelles.

III.1.2. l'implication des éditeurs et des libraires dans la vie de la Cité

La formalisation de l'implication des éditeurs et des libraires est en cours de réflexion. La Cité a de manière informelle des relations régulières avec les éditeurs, et dans une moindre mesure avec les libraires.

La nécessité de renforcer ce lien avec les acteurs de la chaîne de production passe par un dialogue organisé avec les instances représentatives de la profession, et une présence aux instances consultatives de l'établissement (le conseil d'orientation).

En outre, au-delà de cette formalisation de leur association à la vie de l'établissement, les éditeurs sont sollicités régulièrement pour participer à des projets d'expositions, et seront de plus en plus sollicités pour s'impliquer dans les opérations d'éducation artistique et culturelle, et vis-à-vis des publics éloignés.

III.1.3. la structuration d'un réseau de chercheurs

Le Centre de Documentation accueille sur rendez-vous plusieurs dizaines de chercheurs chaque année. La fréquentation est en croissance continue. La mise à disposition d'archives de documents numérisés accroît la demande et le rayonnement de la Cité.

La Cité est en lien avec plusieurs centres de recherches et d'organismes universitaires qui s'impliquent dans la recherche sur l'écosystème de la bande dessinée et de l'image. La Cité souhaite fédérer ces chercheurs par en créant des espaces de partages et d'échanges via le site internet, et par des journées d'études collectives.

Elle vise également à restituer sous une forme accessible les recherches réalisées grâce à l'appui du Centre de Documentation et de l'ensemble des ressources de l'établissement.

III.2. l'accompagnement des auteurs

La Cité, avec la Maison des Auteurs, est un établissement privilégié pour les auteurs. Elle doit intensifier ce rôle. Le projet de « New Factory » renforcera cette place faite aux créateurs. L'objectif global est de faire de la Cité une institution qui fédère la communauté des auteurs en développant des services d'informations et de conseils, en jouant un rôle d'intermédiaire et de facilitateur avec les pouvoirs publics et la diversité des partenaires privés, tout en favorisant une dynamique d'échanges au sein de cette communauté.

En matière d'accompagnement, plusieurs outils dédiés aux auteurs seront mis en place :

- **Une « Lettre aux auteurs »** à partir de septembre 2016 : elle aura vocation à donner des informations sur l'actualité du secteur (éditions, librairies, prix, etc.), sur des éclairages internationaux, sur les différents appels à projet, aides, bourses, résidences, sur l'offre de formation, sur l'actualité juridique et sociale liée au statut d'auteur. Un dossier traitant un problème de fond sera proposé. La périodicité envisagée est mensuelle.
- **La création d'un intranet dédié aux auteurs** : pour prolonger la démarche de lettre aux auteurs, le projet d'un intranet pour les auteurs est en réflexion. L'idée centrale est de permettre de favoriser la dimension « communautaire » et collaborative entre les auteurs dans un rapport étroit avec la Cité.
- **Des rencontres professionnelles spécifiques consacrées aux auteurs.** La première édition des Rencontres Nationales de la BD aura valeur de symbole à cet égard puisque la thématique retenue « La bande dessinée au tournant » propose un focus majeur sur les auteurs et l'évolution de leur condition économique et sociale.

III.3. l'observation de la filière bande dessinée et image : créer de nouveaux partenariats avec des organismes d'études

L'enjeu de l'observation est important pour l'ensemble des acteurs de la filière : elle permet de disposer d'une photographie des composantes du secteur et d'identifier les facteurs d'évolution ainsi que les tendances à l'œuvre pour mieux discerner et anticiper les risques de déséquilibres et de crises.

Une première phase a été lancée : celle **de l'identification précise des besoins de la filière**. Une première approche a été effectuée en direction des éditeurs, qui sera ensuite poursuivie à l'égard des libraires. Le travail réalisé par différents organismes, tels que les Etats Généraux de la bande dessinée, ou l'Association des Critiques de la Bande Dessinée constitue une première base à partir de laquelle les équipes de la Cité ont pu identifier les angles morts et les besoins non pourvus.

La Cité ne pourra mener seule ce travail. Elle sollicitera des partenariats avec des organismes d'études tels que le Département Etudes Prospectives et Statistiques du ministère de la culture et de la communication qui jusqu'à ce jour a peu travaillé sur la bande dessinée et l'image graphique. Ainsi, un programme pluriannuel d'études pourrait être défini. Deux axes seront priorités :

- 1) **la structuration de la filière au plan territorial** : l'analyse de la filière et de ses dynamiques propres à l'échelle régionale, en partenariat avec les Centres Régionaux du Livre.
- 2) **des analyses thématiques dans une perspective nationale et internationale** avec le ministère de la culture et de la communication, le Centre National du Livre et éventuellement le Syndicat National de l'Edition, sur des sujets tels que la bande dessinée numérique, les évolutions du lectorat, le rôle des libraires spécialisés, etc.

III.4. un lieu ressource pour des partenaires externes : conseil, expertise et accompagnement en ingénierie

L'expertise de la Cité est reconnue au plan national et international. Plusieurs membres des équipes de la Cité sont sollicités pour intervenir en tant que conférenciers, qu'animateurs de débats, que formateurs dans diverses instances et organismes.

L'enjeu majeur pour la Cité est de **structurer une offre cohérente de formation, de prestations de conseil, d'ingénierie de projet**, dans une logique de « label Cité de la BD » à destination de plusieurs types d'acteurs : institutions, festivals, établissements culturels, organismes de formations, entreprises, gouvernements et collectivités territoriales étrangères. Cette réflexion a été initiée et devrait conduire à la formalisation d'un catalogue de prestations pour le premier trimestre 2017.

En matière de **formation** par exemple, l'expertise de l'établissement dans ce domaine est ancienne et reconnue. Le stage à destination des enseignants et des professionnels de bibliothèques proposé au moment du FIBD connaît un succès croissant depuis les années 2000. Elle se poursuivra dans ce domaine.

L'inflexion concernera deux aspects :

- . Ouvrir la formation à des médiateurs culturels généralistes,
- . Proposer une offre plus large destinée aux agents des collectivités territoriales via le CNFPT.

IV une optimisation des moyens et ressources de l'établissement

Comme la plupart des établissements culturels dans la période que nous vivons, l'économie de la Cité est fragile, avec une stagnation de ses ressources publiques depuis la création de l'EPCC, et l'augmentation mécanique de ses dépenses (charges fixes de fonctionnement et masse salariale notamment). Si les recettes propres ont connu une évolution favorable (recettes de la librairie, du cinéma et dans une moindre mesure, du musée), les besoins pour assurer la mise en œuvre du projet d'établissement sont supérieurs aux recettes.

Pour assurer les projets nouveaux, c'est environ **200 000 €** annuels en crédits de fonctionnement qui sont nécessaires. Le programme d'investissement pluriannuel visant à rénover le Vaisseau Moebius nécessitera plusieurs millions d'euros (notamment pour les travaux d'isolation thermique).

IV.1. un plan d'économies sur trois ans pour retrouver des marges de manœuvres

Ces dernières années, un travail continu de maîtrise des dépenses de fonctionnement a été réalisé. De ce fait, les gisements d'économie sont étroits. Néanmoins quelques poches ont été identifiées :

- L'évolution de la gestion du parc locatif des matériels d'impression et de reproduction,
- L'arrêt de la sous-traitance pour la maintenance du matériel informatique,
- Le passage en mode LED pour l'éclairage
- L'évolution de l'amplitude horaire du gardiennage.

Ces pistes d'économie représentent **un volume de 44 000 € dès 2016, et un volume global de 75 000 € annuels à partir de 2017**, qui pourrait être redéployé sur les nouvelles actions liées au projet d'établissement.

Par ailleurs, les économies les plus substantielles pourront être réalisées avec les gros travaux d'investissement sur le Vaisseau Moebius, comme indiqué *supra*. Les travaux et les économies induites sont en cours de chiffrage.

IV.2. une diversification des ressources propres

La Cité dispose de plusieurs atouts pour diversifier ses ressources : sa singularité, l'expertise reconnue de ses agents, la « marque » BD lié au territoire Angoumois. Ainsi trois pistes principales sont envisagées : le mécénat, la commercialisation de prestations, et l'optimisation de la commercialisation de ses espaces. La Cité accueille en stage un étudiant de l'Ecole de Management de Lyon du 15 avril au 15 juillet afin d'être accompagnée sur les outils et méthodes à mettre en œuvre pour aboutir à la structuration d'une stratégie.

IV.2.1. une stratégie pour développer le mécénat

Le mécénat culturel, grâce à la loi de 2003 bénéficie d'un dispositif d'incitation fiscale parmi les plus favorables en Europe. La BD est une discipline qui suscite actuellement peu de mécénat, hormis des initiatives isolées comme celle de M.-E. Leclerc, contrairement à d'autres disciplines artistiques telles que la musique savante ou les arts plastiques.

La Cité souhaite initier une stratégie pour sensibiliser et attirer des mécènes issus du territoire charentais et ALPC, mais également du territoire national. La réflexion s'est concentrée sur les projets susceptibles de retenir l'attention des mécènes et des contreparties que la Cité pourrait proposer.

Plusieurs acteurs et organismes ont été consultés parmi lesquels : les autorités préfectorales, la Région ALPC, la DRAC, la CCI d'Angoulême, le MEDEF Charente, l'Admical, la Mission mécénat du ministère de la Culture et de la communication, des établissements culturels engagés dans le mécénat. La première phase de la réflexion a consisté à identifier les actions nouvelles pouvant faire l'objet de partenariats avec les entreprises. Ensuite,

la question des contreparties que la Cité peut offrir a été approfondie, et enfin, une prospection des entreprises susceptibles d'être démarchées a été conduite.

La réflexion sur les outils juridiques nous amène dans un premier temps à **ne pas mettre en place de structure juridique dédiée**, la qualité d'EPCC permet d'ores et déjà d'émettre un reçu fiscal pour la défiscalisation. Les nouvelles actions s'inscrivant dans le projet d'établissement feront l'objet d'une démarche personnalisée pour les mécènes potentiels identifiés.

. **Le premier projet concret concerne la restauration des planches originales de Rosalie**, le chef-d'œuvre de Calvo, dont le coût s'élève à 36 000€. Il a été fait appel en avril dernier au mécénat d'entreprise, ainsi qu'au mécénat participatif via la plateforme poitevine jadopteunprojet.com.

IV.2.2. une politique de commercialisation des prestations

Cet objectif fait écho aux enjeux développés dans la partie III.5 relative aux prestations de conseil, d'expertise et d'accompagnement en ingénierie.

Compte tenu de l'évolution favorable de la BD comme objet culturel en France et dans plusieurs régions du monde, les besoins d'accompagnement pour ce secteur peu institutionnalisé sont de plus en plus forts. Deux demandes précises émanant d'autorités politiques étrangères ont été adressées dans ce sens à la Cité, dont une dont la concrétisation pourrait aboutir avant la fin 2016.

Ces signaux encourageants doivent conduire la Cité à formaliser son offre de prestations et à la diffuser à l'aide d'une stratégie de communication ciblée, avec l'appui des services culturels des ambassades.

IV.2.3. une meilleure commercialisation des espaces en complémentarité avec les autres sites angoumoisins

La Cité commercialise principalement les espaces du Vaisseau Moebius auprès d'entreprises et d'administrations de l'ensemble de la région ALPC.

Néanmoins, la problématique de la dégradation des bâtiments affecte fortement le niveau des prestations proposées. L'enjeu de la rénovation du bâtiment, déjà évoqué, est essentiel pour parvenir à répondre de manière adéquate aux demandes (cf. *infra*) et adapter le niveau de ses prestations.

La demande va s'amplifier compte tenu de la place centrale d'Angoulême dans la nouvelle région ALPC et avec l'arrivée de la LGV. Afin d'optimiser ces potentialités, deux chantiers vont être conduits :

- 1) Une réflexion avec la Ville d'Angoulême et le Grand Angoulême pour positionner la Cité en complémentarité avec une offre globale de congrès.
- 2) Une prospection de clients potentiels sur l'ensemble du territoire régional et national.

En outre, une réflexion sera conduite avec le concessionnaire de la brasserie panoramique **« La table à dessin »** afin de favoriser la visibilité du restaurant et son attractivité auprès des visiteurs de l'établissement et de ses partenaires.

IV.2.4. les recettes de billetterie et de la librairie

Les recettes de billetterie de la Cité ont connu une évolution continue depuis son ouverture en 1990, et depuis 2009, date de création de l'EPCC.

L'enjeu d'une attractivité renforcée du musée, ainsi que la politique des publics qui sera menée dans les trois prochaines années vise à conquérir de nouveaux visiteurs dont l'impact

sur les recettes propres de l'établissement est attendu. Un travail de projection sera réalisé avant la fin 2016 de manière à fixer des objectifs raisonnables et atteignables.

La librairie a considérablement augmenté son chiffre d'affaires (doublement du chiffre d'affaires depuis cinq ans), grâce à un professionnalisme de haut niveau de son équipe et à une qualité de prestation dans le cadre des marchés publics. Cette dynamique doit être soutenue, en fidélisant les clientèles, en les diversifiant et en développant des synergies avec l'ensemble des activités de l'établissement.

IV.2.5. la gestion des bâtiments

La Cité doit anticiper l'avenir et mettre en place une gestion pluriannuelle des bâtiments afin de prévenir les dégradations et d'assurer une politique d'entretien et de maintenance.

Le sujet le plus aigu est celui du Vaisseau Moebius, qui n'a pas fait l'objet d'une rénovation depuis sa livraison en 1990. Le vote par le Conseil municipal de la Ville d'Angoulême le 17 mai dernier d'une subvention en investissement de 476 000 € fléchées sur l'étanchéité des terrasses du Vaisseau constitue une avancée considérable qui va permettre de mettre un terme aux dégradations constatées depuis plusieurs mois et accroître la qualité de nos prestations offertes au public et à nos partenaires.

La perspective d'un transfert de gestion de la Ville d'Angoulême à la Cité via une convention d'affectation doit être étudiée afin de permettre à l'établissement de maîtriser la programmation des travaux et de travailler à des modalités de financement adaptées.

IV.3. la politique managériale

La mise en œuvre du projet d'établissement va initier une dynamique de changement qui exigera un accompagnement et une attention soutenue aux éventuelles difficultés.

Le caractère composite de l'établissement, qui rassemble des unités de travail aux cultures professionnelles disparates, exige un effort permanent pour assurer la cohésion des équipes et le travail transversal. Ainsi, la réflexion sur les outils et les instances pour favoriser ces objectifs est en cours, qu'il s'agisse de la circulation de l'information, de la réflexion collective, ainsi que d'une dimension délégitime et participative du management de manière à favoriser la mobilisation et l'enrichissement pour la mise en œuvre du projet. La qualité du dialogue social, l'évolution de l'organisation ainsi que le développement d'une culture de gestion et d'évaluation constituent les principaux axes de cette politique.

IV.3.1. le dialogue social

La qualité du dialogue social sera une priorité de la direction générale.

L'information, la consultation, la discussion, la négociation sont les quatre composantes fondamentales du dialogue social. Au-delà du cadre légal du dialogue social, la direction générale impulsera une démarche de suivi pour la mise en œuvre du projet d'établissement dans une logique de consultation et d'échanges avec les instances représentatives du personnel. L'ensemble des sujets évoqués *supra* seront débattus dans le cadre du dialogue social.

IV.3.2. l'évolution de l'organisation

Le projet d'établissement impliquera une évolution de l'organisation afin de l'adapter aux objectifs prioritaires. Deux types d'évolution sont envisagés :

- **La création d'une direction générale adjointe en charge du pôle ressources :**
la première évolution proposée est la création d'un **pôle ressource**, sous l'autorité d'un directeur général adjoint, regroupant la direction de l'administration

et des finances et du centre de soutien technique et multimédia, permettant un pilotage global et cohérent de l'ensemble des fonctions supports de l'établissement, dans une optique de meilleure maîtrise des dépenses et d'une productivité accrue.

- Dans un second temps, après le recrutement d'une direction pour le musée de la bande dessinée, une réflexion sera conduite sur l'ensemble de l'organisation, notamment sur la répartition des missions entre le musée et la direction de l'action culturelle, dont le rôle pour la mise en œuvre du projet d'établissement va être central.

IV.3.3. la contractualisation interne avec les chefs de services et le développement d'une culture de gestion

Ces deux enjeux viseront à créer les conditions d'un pilotage plus fin de l'action conduite par l'établissement, de développer une déclinaison du projet d'établissement à l'échelle de chaque service et de responsabiliser chaque direction sur l'ajustement des moyens aux actions :

- **La contractualisation interne pour donner du sens et faciliter une évaluation des résultats** : le projet d'établissement donnera lieu à une contractualisation avec les chefs de service qui constituera un référentiel d'action pour les trois années à venir. Cette contractualisation sur des objectifs opérationnels permettra de développer des outils de pilotage pour faciliter la mise en œuvre des plans d'actions dans chacune des directions de l'établissement. Elle servira de socle aux évaluations individuelles.
- **Le développement d'une culture de gestion au sein de chaque direction** : les outils de prévision et de suivi budgétaire seront développés pour chacune des directions de manière à les responsabiliser sur la gestion de leur budget et sur les poches de productivité. Des indicateurs d'évaluation seront mis en place.

IV.3.4. la gestion des ressources humaines

Trois chantiers seront conduits prioritairement sur 2016-18 :

- A court terme, il sera procédé à **un réexamen de l'ensemble des fiches de poste**, de manière à vérifier l'adéquation entre les missions prescrites et le travail réalisé. **Une gestion prévisionnelle de emplois et des compétences** sera mise en œuvre sur la période afin d'anticiper les évolutions d'emplois, et d'adapter les besoins en compétence liés à la mise en œuvre du projet d'établissement.
- En lien avec les obligations de prévention des risques psycho-sociaux, une réflexion, conduite par le pôle ressources de la Cité, sera menée afin de conduire au rapprochement entre les aptitudes, les besoins et les aspirations des salariés et les contraintes et possibilités offertes par l'employeur en terme de relation de confiance, d'écoute et d'attention du supérieur hiérarchique, d'espace de travail, de gestion du stress...
- A moyen terme, **la politique salariale** sera également repensée. La dénonciation de l'accord d'entreprise en vigueur permettra l'ouverture de négociations avec pour objectif, de simplifier et de rendre plus transparente et plus équitable la politique salariale. Concomitamment, un chantier sera ouvert sur la possibilité d'associer financièrement les salariés au développement et à l'amélioration des recettes propres de l'établissement – billetterie, ventes, mécénat... –.

annexes

I budget prévisionnel - année 2016

section de fonctionnement

DEPENSES		BP 2016
Chap.	Libellés	
011	Charges à caractère général	2 000 818 €
012	Charges de personnel	2 550 459 €
042	Amortissements	145 000 €
65	Autres charges de gestion courante	102 750 €
66	Charges financières	4 500 €
67	Charges exceptionnelles	40 600 €
TOTAL DEPENSES D'EXPLOITATION		4 844 127 €

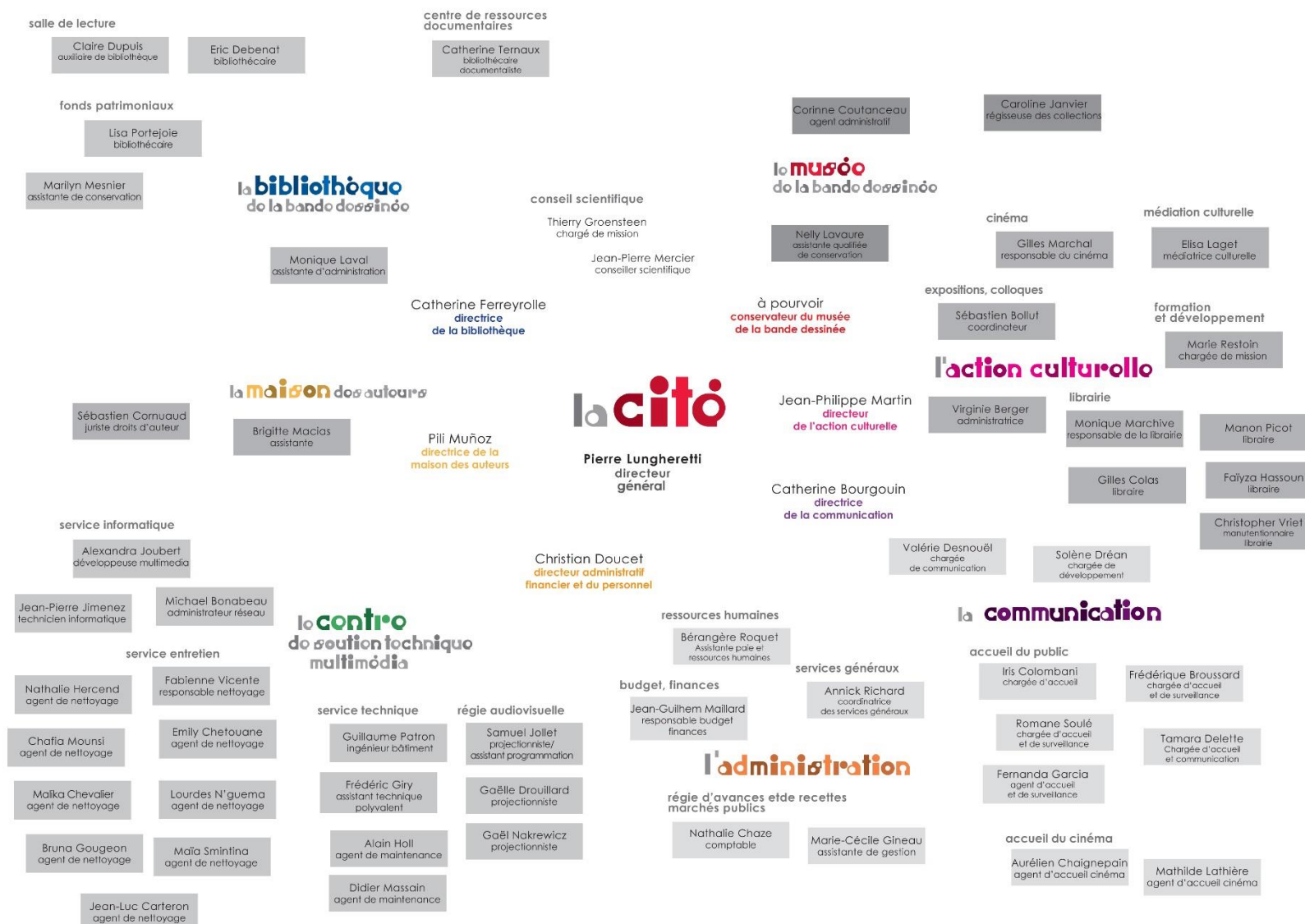
RECETTES		BP 2016
Chap.	Libellés	
013	Atténuation de charges	130 000 €
042	Opérat° d'ordre de transfert entre section	95 000 €
70	Ventes de produits, prestations	1 190 000 €
74	Subventions fléchées	550 806 €
75	Autres produits de gestion courante	25 900 €
77	Recettes exceptionnelles	17 000 €
Ss total produits		2 008 706 €

<u>Financements personnes publiques membres</u>		
Département de la Charente		1 105 814 €
Etat		751 387 €
Ville d'Angoulême		694 678 €
Région Poitou-Charentes		283 542 €
Ss total contributions membres		2 835 421 €

TOTAL RECETTES D'EXPLOITATION	4 844 127 €
--------------------------------------	--------------------

SOLDE / RESULTAT	BP 2016
SOLDE D'EXECUTION (Recettes - Dépenses)	0 €

II organigramme de la Cité internationale de la bande dessinée et de l'image



III plan d'économies pour retrouver des marges de manœuvres pour la mise en œuvre du projet d'établissement

Concomitamment au projet d'établissement, les services financiers et les services techniques réalisent un audit de l'ensemble des coûts de fonctionnement de l'établissement.

L'idée qui prévaut est de proposer des pistes d'économies potentielles qui permettent de trouver des marges de manœuvres supplémentaires pour la mise en œuvre du projet d'établissement.

Des premières pistes commencent à émerger, rendues possibles par :

- . Le renouvellement des copieurs et du matériel régie (en location) qui induira la baisse des frais de maintenance ou bien encore par une réorganisation interne qui internalisera la maintenance informatique ;
- . La baisse des frais de gardiennage nécessitera sans doute une réflexion sur l'amplitude horaire d'ouverture, le but étant toutefois de maintenir un ensemble de prestations identiques pour les publics.
- . Le passage en éclairage LED, qui a déjà eu lieu au musée, va se poursuivre pour le Vaisseau et doit permettre une réduction sensible de la consommation électrique. Le tableau ci-après présente le détail de quelques-unes de ces pistes, qui représentent sur 3 années près de 230 000 €.

La rénovation du Vaisseau Moebius reste toutefois le plus gros gisement d'économies potentielles, avec l'isolation et la rénovation thermique du bâtiment. Le propriétaire dans le cadre de son investissement sur l'étanchéité des terrasses a commandé un audit à ce propos. Le coût d'une année de chauffage du Vaisseau représente actuellement, 50 000 €.

Pistes d'économies envisageables (audits en cours) :

Objet	Invest/local*	Economies envisageables	estimation économies / Date impact			
			2016	2017	2018	2019
Remplacement du parc de copieurs/imprimantes et nouvelle gestion du parc (location évolutive)	36 000 €	Arrêt des frais de maintenance pour les anciennes machines	-4 000 €	-8 000 €	-8 000 €	-8 000 €
Mise à jour du matériel audiovisuel pour les régies du cinéma suite audit (location évolutive)	19 000 €	Baisse des frais de maintenance	-2 700 €	-5 410 €	-5 410 €	-5 410 €
Arrêt sous traitance pour la maintenance informatique et internalisation		Arrêt des frais de maintenance facturés par prestataire externe	-15 000 €	-30 000 €	-30 000 €	-30 000 €
Gardiennage, présence des gardiens		Baisse coût du marché gardiennage (env. -15%)		-15 000 €	-15 000 €	-15 000 €
Fluides : consommation électricité. Passage éclairage Led Musée BD, travaux effectués en 2015	42 000 €	Baisse consommation estimée pour bâtiment Chais Magelis	-8 000 €	-8 000 €	-8 000 €	-8 000 €
Fluides : consommation électricité. Passage éclairage Led bâtiment Moebius dont bureaux et cinéma, travaux à prévoir	30 000 €	Baisse consommation estimée pour bâtiment Vaisseau Moebius		-8 000 €	-8 000 €	-8 000 €
Fluides consommation eau. Changement systèmes chasses d'eau	1 500 €	Baisse consommation estimée pour bâtiment Vaisseau Moebius		-1 100 €	-1 100 €	-1 100 €
Internalisation travaux et chantiers divers, exemple réhabilitation salle lecture bibliothèque		Economies réalisées sur la base des devis reçus	-15 000 €			
Audit bâtiment Moebius en cours avec propriétaire (Ville Angoulême). Investissements dans le cadre d'un projet de rénovation thermique		Economies prévisionnelles importantes sur les consommations énergétiques (chiffrage en cours)	en cours, non chiffré			
Appel à projet de l'ADEME sur dossier production d'énergie à partir de sources renouvelables (suivant éligibilité de l'établissement)		Economies prévisionnelles importantes sur les consommations énergétiques (étude en cours)	en cours, non chiffré			

-44 700 € -75 510 € -75 510 € -75 510 €