

agence
culturelle
grand est

construire un projet
culturel de territoire

guide



construire un projet culturel de territoire

Petit lexique

CA	Communauté d'Agglomération
CC	Communauté de Communes
DRAC	Direction Régionale des Affaires Culturelles
EAC	Éducation Artistique et Culturelle
EPCI	Établissement Public de Coopération Intercommunale
PCT	Projet Culturel de Territoire
PETR	Pôle d'Équilibre Territorial et Rural

agence culturelle grand est.
édition

Projet culturel de territoire, schéma de développement culturel, projet local de développement culturel, stratégie culturelle... Ces différentes appellations traduisent toutes une même volonté : celle de se doter d'un outil de cadrage, de référence pour conduire une politique publique en matière culturelle sur son territoire.

La notion de « projet culturel de territoire » ne correspond ni à une terminologie réglementaire ni à un label.

Même si sa terminologie reste mouvante cette notion semble s'être cristallisée et tend à s'articuler autour de certaines idées et grands axes tels que :

- une approche globale et stratégique dans le secteur culturel
- une implication de plusieurs parties prenantes
- une volonté de faire converger des objectifs communs pour le développement du territoire
- un déploiement sur et émanant de territoires à échelle variable (EPCI, PETR, regroupement de plusieurs communes...)

Construire un projet culturel de territoire est voué à accompagner les démarches de réflexion et de construction d'actions publiques culturelles structurantes, pérennes et globales. Ce guide s'adresse en particulier aux intercommunalités où les enjeux liés à la coopération avec les communes, les acteurs du territoire, et les partenaires publics sont d'autant plus prégnants.

Ce guide se nourrit à la fois de l'observation de pratiques de terrain, de retours d'expériences et d'apports de ressources universitaires. Il est destiné aux élus et agents qui souhaitent initier des démarches visant à mettre en œuvre un « projet culturel de territoire ».

LES FONDAMENTAUX DE L'INTERCOMMUNALITÉ CULTURELLE

page

1

TEXTES FONDAMENTAUX

5

2

COMPRENDRE POUR CONSTRUIRE

9

L'ÉLABORATION DU PROJET CULTUREL DE TERRITOIRE

3

LE CADRE

33

4

L'ÉTAT DES LIEUX ET LE DIAGNOSTIC PARTAGÉ

57

5

L'ANIMATION

65

6

L'ÉLABORATION ET LA MISE EN ŒUVRE

73

7

L'ÉVALUATION

83

LEXIQUE

93

les termes sur fond jaune renvoient au lexique

LES FONDAMENTAUX DE L'INTER- COMMUNALITÉ CULTURELLE

1

TEXTES FONDAMENTAUX

textes de référence

6

textes réglementaires

8

Bien connaître les textes (conventions ratifiées par la France, lois relatives au secteur culturel etc.) s'avère précieux lorsqu'il s'agit d'engager les réflexions autour du projet culturel de territoire.

Cette partie compile des extraits de conventions ratifiées par la France : un extrait de la *Déclaration universelle des droits de l'Homme*, un autre de la *Déclaration universelle de l'Unesco*, mais aussi des extraits de textes réglementaires. Ces références ne sont pas exhaustives.

textes de référence

Constitution française, 1946

(Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946)

Article 13

La Nation garantit l'égal accès de l'enfant et de l'adulte à l'instruction, à la formation professionnelle et à la culture. L'organisation de l'enseignement public gratuit et laïque à tous les degrés est un devoir de l'État.

À noter : la Constitution de la V^e République comporte un préambule proclamant l'attachement du peuple français aux droits de l'homme et au principe de souveraineté nationale. La Déclaration de 1789 et le préambule de 1946 lui ont été associés et ont acquis, en 1971, une valeur constitutionnelle.

Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, 1948

Article 27

Toute personne a le droit de prendre part librement à la vie culturelle de la communauté, de jouir des arts et de participer au progrès scientifique et aux bienfaits qui en résultent.

Voir aussi : article 18 (liberté de pensée), article 19 (liberté d'opinion et d'expression), article 22 (droits à la dignité et au libre développement de la personnalité), article 26 (droit à l'éducation).

Conférence de Mexico, 1982

La culture doit être considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs qui caractérisent une société ou un groupe social et qu'elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les façons de vivre ensemble, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances (...).

Déclaration universelle de l'Unesco sur la diversité culturelle, 2001

Article 5

Toute personne doit ainsi pouvoir s'exprimer, créer et diffuser ses œuvres dans la langue de son choix et en particulier dans sa langue maternelle ; toute personne a le droit à une éducation et une formation de qualité qui respectent pleinement son identité culturelle ; toute personne doit pouvoir participer à la vie culturelle de son choix et exercer ses propres pratiques culturelles, dans les limites qu'impose le respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales.

Déclaration de Fribourg, dite Déclaration des droits culturels, 2007

Article 2

- a. Le terme « culture » recouvre les valeurs, les croyances, les convictions, les langues, les savoirs et les arts, les traditions, institutions et modes de vie par lesquels une personne ou un groupe exprime son humanité et les significations qu'il donne à son existence et à son développement ;
- b. L'expression « identité culturelle » est comprise comme l'ensemble des références culturelles par lequel une personne, seule ou en commun, se définit, se constitue, communique et entend être reconnue dans sa dignité.

textes réglementaires

 *Loi relative à l'Administration Territoriale de la République (Loi ATR), 1992*


Article 7

Les services déconcentrés et les services à compétence nationale de l'État peuvent, dans les conditions prévues par le code de la commande publique, concourir par leur appui technique aux projets de développement économique, social et culturel des collectivités territoriales et des établissements publics.

 *Code général des collectivités territoriales, 1996*

Article L 1111 -2

Les communes, les départements et les régions règlent par leurs délibérations les affaires de leur compétence. Ils concourent avec l'État à l'administration et à l'aménagement du territoire, au développement économique, social, sanitaire, culturel et scientifique, à la lutte contre les discriminations, à la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes ainsi qu'à la protection de l'environnement.

 *Loi Nouvelle Organisation Territoriale de la République (Loi NOTRe), 2015*

Article 103

La responsabilité en matière culturelle est exercée conjointement par les collectivités territoriales et l'État dans le respect des droits culturels énoncés par la convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005.

 *Loi Liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine (Loi LCAP), 2016*

Article 3

L'État, à travers ses services centraux et déconcentrés, les collectivités territoriales et leurs groupements ainsi que leurs établissements publics définissent et mettent en œuvre, dans le respect des droits culturels énoncés par la convention de l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005, une politique de service public construite en concertation avec les acteurs de la création artistique.

2

COMPRENDRE POUR CONSTRUIRE

l'action publique culturelle

11

les niveaux d'action culturelle publique

16

les composantes du secteur culturel

18

l'intercommunalité et la culture

20

l'intercommunalité et la coopération

27

Avant de se lancer dans une démarche de projet culturel de territoire, il appartient aux intercommunalités de maîtriser le contexte dans lequel elles évoluent, qu'il soit réglementaire, politique ou culturel. Pour ce faire, les intercommunalités se doivent d'identifier les partenaires publics avec lesquels elles interagissent ainsi que leurs domaines d'actions.

L'objectif est d'identifier l'écosystème culturel : d'opérer une analyse du secteur en termes d'activités, de disciplines, de métiers et d'acteurs mais aussi d'observer les tendances qui y sont associées. Ce prérequis est nécessaire pour mieux appréhender la question culturelle, fixer un cadre, et ainsi, accompagner les politiques culturelles que les intercommunalités s'approprient à mettre en place. Il s'agit donc de saisir et de s'approprier les éléments qui relèvent de l'organisation territoriale et le langage relatif aux politiques culturelles afin d'identifier la place singulière de la culture au sein d'un territoire.

«dépasser les cloisonnements sectoriels et rassembler des partenaires qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble.» François Pouthier

l'action publique culturelle

Les principes qui sous-tendent l'intervention publique (communes, intercommunalités, départements, région, État) pour le secteur culturel sont inscrits dans une grande diversité de textes réglementaires.

Dès lors que la culture a cessé de n'être qu'une affaire d'excellence et d'académisme, il a fallu dire pourquoi elle était un objet légitime d'action publique dans la société.

LES RÉFÉRENCES

Le premier texte qui y fait ainsi référence est le préambule de la Constitution de 1946, qui a toujours aujourd'hui valeur constitutionnelle. Ce préambule stipule en effet que « La Nation garantit l'égal accès de l'enfant et de l'adulte à l'instruction, à la formation professionnelle et à la culture. » Cette idée d'accès sera développée au cours des années 1960, avec la création du ministère et le succès de la notion de démocratisation culturelle.

Elle sera fortement nourrie des politiques culturelles locales, départementales et régionales qui, au cours des années 1970 et 1980, s'affirment et se professionnalisent. Cette philosophie de l'accès, en dépit des déceptions auxquelles elle peut donner lieu dans les études sociologiques, est encore soutenue par une majorité d'acteurs culturels locaux.

Parallèlement, une autre notion est apparue, celle des **droits culturels**. Elle est consacrée par la loi Nouvelle Organisation Territoriale de la République (loi NOTRe) du 7 août 2015 qui, dans son article 103, indique : « *La responsabilité en matière culturelle est exercée conjointement par les collectivités territoriales et l'État dans le respect des droits culturels énoncés par la convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005.* » Une même référence est rappelée par la **loi relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine** (LCAP) du 7 juillet 2016, qui établit en son article 3 que « *L'État, à travers ses services centraux et déconcentrés, les collectivités territoriales et leurs groupements ainsi que leurs établissements publics définissent et mettent en œuvre, dans le respect des droits culturels énoncés par la convention (...) du 20 octobre 2005, une politique de service public construite en concertation avec les acteurs de la création artistique.* »

Ces deux lois énoncent un principe fondamental : **la culture est une compétence partagée** qui s'exerce conjointement. Il n'y a donc ni hiérarchie entre niveaux, ni privilège d'un pouvoir sur tel ou tel aspect des politiques culturelles. En revanche, il n'y a pas, ou très peu, de compétence obligatoire en matière de culture. Les Départements ont certes une obligation à intervenir en matière d'archives et de lecture publique, ainsi que dans l'élaboration de schémas d'enseignements artistiques. Mais ces domaines obligatoires ne représentent qu'une minorité de leurs budgets pour la culture. Retenons l'essentiel : **une politique culturelle résulte de la volonté plus que de la loi**, et s'inscrit dans un système coopératif.

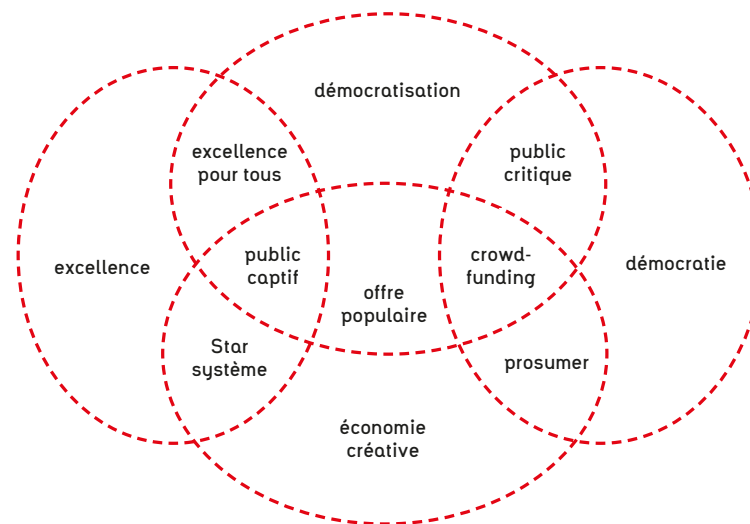
La notion de droits culturels est moins nouvelle qu'il n'y paraît. Elle puise sa source dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948, et son article 27 : « *Toute personne a le droit de prendre part librement à la vie culturelle de la communauté, de jouir des arts et de participer au progrès scientifique et aux bienfaits qui en résultent.* »

À noter

Si les textes réglementaires consacrent la culture et insistent sur la notion de droits culturels, les lois précisent également les compétences des différents échelons territoriaux (État, Départements, Régions, intercommunalités et communes) appuyant ainsi la nécessité de croisement de l'action publique. Si certaines obligations incombent aux différentes collectivités, il est important de noter que les politiques culturelles sont davantage une affaire de volonté. Il s'agit donc de comprendre la réglementation mais aussi de la dépasser pour se saisir pleinement des compétences culturelles.

Dans le concret des projets et politiques, désormais, faire une politique culturelle correspond à une pluralité de paradigmes.

LES SOURCES D'INSPIRATION



© Agence culturelle - Bonet & Négrier

Dans ce schéma sont présentées les grandes sources d'inspiration d'une **politique culturelle** :

- **L'excellence** postule qu'une politique culturelle ne doit être préoccupée que par le niveau exceptionnel de l'œuvre, du service ou du bien concerné. Elle est indifférente aux conditions sociales de leur réception.
- **La démocratisation** postule au contraire que cette excellence doit être mise à disposition du plus grand nombre. Les professionnels de la culture ont cette mission de **diffusion**.
- **La démocratie culturelle** (ou **droits culturels**) considère qu'il faut inverser la donne, et considérer la culture telle que les habitants, dans leur diversité, la vivent et aspirent à la développer et échanger.
- **L'économie créative** assume la double dimension (lucrative et non lucrative) de la culture et enjoint à l'action publique de favoriser son développement entrepreneurial.

Il n'y a donc pas un principe unique qui guide l'acteur culturel et justifie son action, mais plusieurs, issus de différentes périodes, et toujours valables aujourd'hui.

Mais ce graphique contient une autre idée, fondamentale: dans la pratique, les entrecroisements entre principes sont très nombreux. Une commune ou une intercommunalité peut à la fois défendre une politique d'excellence s'agissant d'un label patrimonial, donner à des médiateurs la mission d'en diffuser les trésors à tous les administrés (démocratisation), de permettre à chacun de pratiquer et partager son patrimoine au gré de son origine sociale, géographique ou ethnique (démocratie), tout en soutenant un secteur spécialisé du bâtiment sur les nouvelles techniques de réhabilitation (économie créative).

Tout choix politique doit se poser **la question de l'équilibre** entre ces différents principes, et non celle du principe unique à retenir à l'exclusion des autres.

LES OBJECTIFS

Au-delà des principes, il y a aussi les objectifs que doit poursuivre une politique culturelle. Deux grandes catégories d'objectifs coexistent.

La première est celle qui s'impose le plus spontanément: le développement des arts et de la culture sur l'ensemble du territoire et au profit du plus grand nombre. Ce sont les **objectifs intrinsèques** d'une politique culturelle. Son développement est bon en soi. Et l'on considère souvent que l'indicateur clef, c'est l'augmentation des budgets culturels, le renforcement d'un secteur (exemple: les compagnies artistiques), d'un domaine (exemple: le **spectacle vivant**) ou de pratiques (exemple: l'enseignement musical). L'avantage de cette première approche, c'est la légitimité qu'on accorde à la culture, en lui faisant une place autonome, reconnue. Le risque, c'est son enfermement dans une logique d'«entre-soi» culturel, entre professionnels.

L'autre catégorie, ce sont les **objectifs extrinsèques**. Ici, une bonne politique culturelle est celle qui sert des dimensions d'**intérêt général** qui ne sont pas culturels, eux. Par exemple, l'action culturelle permet d'atteindre des objectifs éducatifs, d'intégration sociale, de bien être sanitaire, de développement économique ou d'identification territoriale. L'avantage de cette seconde approche: la légitimité étendue de l'action culturelle. Le risque: faire dépendre le bien-fondé d'un projet artistique ou culturel de critères extérieurs au champ de la culture. Tout est donc, ici aussi, affaire d'équilibre, de négociation.

Qu'est-ce qu'une politique publique culturelle ?

Le service public

- un «bien commun», partagé par tous (l'eau, la nature, la santé, la culture etc.)
- une mission «d'intérêt général» pour la collectivité
- un «service» rendu (sans réciprocité)

La culture

- **des champs sectoriels**: arts plastiques, patrimoine, spectacle vivant, photographie, lecture publique
- **des activités, des fonctions «techniques»**: conservation, transmission, expression artistique, création, diffusion, médiation, enseignement artistique, éducation artistique et culturelle
- **des acteurs**: associations, artistes, collectivités, équipements, institutions, sociétés privées
- **du/des publics**: des habitants, des citoyens

Un cadre

- un ensemble de mesures concrètes
- des allocations de ressources
- un cadre général d'actions (on distingue ainsi une politique de simples mesures isolées)
- une population
- des objectifs à atteindre

les niveaux d'action culturelle publique

Si la France s'est dotée en 1959 d'un ministère de la Culture (le Général de Gaulle créait alors le ministère des Affaires culturelles), on sait depuis longtemps que l'État n'est pas le principal pourvoyeur de fonds publics pour la culture.

Les **collectivités territoriales**, et en particulier les communes, le devançant largement en niveau d'intervention. (Voir aussi : Une palette d'engagements, p. 24). Depuis la promulgation de la loi Chevènement du 12 juillet 1999, aux communes s'ajoutent les **EPCI** pour composer ensemble ce qui est appelé «le bloc communal».

Au sein de ce bloc dit communal la part municipale représente, et de loin, la première source de financement public de la culture. Mais globalement, force est de constater que ce sont les intercommunalités qui, depuis une décennie, ont la plus forte progression de leurs dépenses culturelles.

Les différents échelons de collectivités territoriales interviennent en matière culturelle de trois façons : en lien avec leurs **compétences obligatoires** en matière culturelle, en lien avec les autres compétences qu'elles portent (économique, sociale, éducative...), mais pour **l'essentiel les politiques culturelles mises en œuvre sont davantage le fruit de stratégie et de volontés politiques** que d'obligations légales.

Il n'est pas inutile de rappeler ce qu'il en est des autres niveaux de collectivité, les Départements et les Régions, **la compétence culture étant partagée**.

Les Départements

Les Départements ont hérité de plusieurs obligations légales à intervenir dans la culture : schéma de développement des enseignements artistiques, lecture publique, archives.

Mais ces domaines pèsent pour moins de la moitié de leur intervention culturelle, bien moins focalisée qu'il n'y paraît. Plusieurs Départements engagent notamment des actions dans le cadre du champ social et de l'éducation (ex : jumelage solidaire, **EAC**, etc.)

Les Régions

Les Régions ont, en 2004, assumé le transfert, depuis l'État, du service régional de l'Inventaire (**décentralisation**). En dehors de cette attribution, les Régions n'ont pas hérité d'attributions obligatoires ni ne gèrent, comme le font les communes, beaucoup d'institutions culturelles.

Leur intervention, croissante, se fait indirectement par le biais de subvention à des opérateurs culturels, à des communes et intercommunalités, parfois en partenariat avec l'État.

Elle se traduit aussi par l'organisation et l'observation stratégiques des filières et métiers sur leur territoire, parfois en lien étroit avec des agences généralistes ou spécialisées sur certains domaines, comme le spectacle vivant, le livre ou le cinéma.

L'État

Par l'intermédiaire de ses directions régionales, l'État demeure un partenaire majeur.

La Direction Régionales des Affaires Culturelles est un service déconcentré du ministère de la Culture en région. Elle met en œuvre la politique de l'État sur le territoire par le biais de ses conseillers et des moyens financiers qui lui sont alloués

Si l'action publique en matière culturelle est partagée, cela amène de nombreuses coopérations entre les différents pouvoirs publics. Prenons un exemple : la lecture publique réunit des acteurs partageant des instruments comparables. Mais partagent-ils tous les mêmes objectifs ? Dans le concret des partenariats, on voit qu'il n'en est rien.

- **pour une commune concernée et son équipe**, il s'agira d'offrir un service de prêt d'ouvrages en augmentant les capacités documentaires
- **pour l'intercommunalité**, qui aurait constitué un réseau, l'idée est aussi d'offrir un service étendu, en termes de prêt, bien sûr, mais aussi en termes de nouveaux supports, dont le numérique, en donnant aux lieux, en fonction de leur environnement, une identité thématique singulière, comme la littérature jeunesse, par exemple
- **pour le Département**, il s'agira de s'appuyer sur ce réseau naissant pour valoriser ses propres politiques d'action culturelle, telles que la formation ou l'organisation d'événements
- **pour la Région**, l'intérêt sera davantage focalisé sur la capacité de ces nouveaux lieux à faire vivre et connaître les autrices et auteurs de la région
- **tandis que pour l'État**, c'est aussi l'ouverture de ces lieux de culture à la création contemporaine, d'où qu'elle provienne, qui sera valorisée

Dans un monde idéal, tous les protagonistes sont d'accord sur tout. En réalité, ils coopèrent dans l'espoir que la réussite du projet couronne leurs priorités. Or celles-ci sont complémentaires, voire parfois contradictoires. C'est pourquoi la coopération est un (noble) combat.

les composantes du secteur culturel

Cette sous-partie met en lumière l'éventail des **champs artistiques** et disciplines qui composent la culture.

Les énumérations ci-dessous sont non-exhaustives.

L'intérêt est ici d'observer le paysage dans lequel s'inscrit le développement culturel et dans lequel les **collectivités** évoluent.

Disciplines artistiques et champs culturels

- le **spectacle vivant** : la danse, la musique, le théâtre, le cirque, les marionnettes, le conte, les arts de la rue... Chacune de ces disciplines artistiques comporte également ses spécialités par exemple, pour le théâtre : le théâtre d'ombres, le théâtre de rue, etc. Le spectacle vivant fonctionne généralement par « saison culturelle » déployée sur une année, dès les mois de septembre ou octobre
- le **patrimoine** : le patrimoine bâti des châteaux, le patrimoine industriel, le patrimoine minier, le patrimoine culturel, les objets mobiliers, le patrimoine immatériel (la cuisine, les chants populaires, etc.)
- la **lecture publique** : les bibliothèques, les médiathèques
- l'**archéologie**
- le **cinéma et l'image animée**
- l'**architecture**
- les **métiers d'art**
- le **design**
- les **arts visuels** : l'illustration, le numérique, la sculpture

Activités et secteurs d'intervention

Un ensemble d'activités compose le développement culturel et artistique :

- la **conservation du patrimoine**
- la **création** / production d'œuvres d'art
- la **diffusion** / l'offre : la représentation (spectacle), l'exposition
- la **formation** : l'enseignement artistique (écoles de musique, conservatoire)
- la **transmission** : l'**éducation artistique**, la **médiation** culturelle
- l'**expression artistique**
- les **pratiques amateurs**

Acteurs

Le milieu culturel regroupe :

- les **collectivités**
- les **artistes**
- les **institutions**
- les **équipements culturels** : **équipements labellisés**, **tiers-lieux**, friches réhabilitées, structures indépendantes ou privées
- les **industries culturelles**
- les **associations**
- ...

Dans la mise en œuvre d'une stratégie de développement culturel pour un territoire, les artistes, le secteur associatif, les institutions locales et les habitants seront les partenaires et les instigateurs de la vie culturelle sur le territoire. Ce sont autant de personnes à mobiliser, à rencontrer pour partager les perceptions et imaginer des projets.

Le développement culturel sur les territoires contribue au décloisonnement des secteurs autour d'intérêts ou d'objectifs partagés : par exemple, avec le secteur de la petite enfance, du tourisme et de l'économie.

l'intercommunalité et la culture

Désormais, les **compétences** sont invitées à se croiser entre les différents échelons afin d'éviter la multiplication des actions et de limiter les dépenses publiques. C'est pour cela que dans cet environnement mouvant, la coordination de l'action publique s'avère nécessaire et cela tout autant qu'une ingénierie locale pertinente en phase avec les enjeux du territoire.


Étant donné la grande liberté laissée par le législateur aux élus communautaires quant à la définition de la compétence culturelle de leur **EPCI**, l'expression « compétence culturelle » peut recouvrir un éventail infini de configurations et de formulations.

Ainsi, elle peut se traduire par l'ensemble de l'intervention publique locale relative à la vie culturelle du territoire, ou bien uniquement une action spécifique. Il serait donc plus juste de dire qu'une intercommunalité « a une ou des compétence(s) culturelle(s) », laquelle reste ensuite à préciser.

Dans cette partie, Emmanuel Négrier démontre que l'intercommunalité est co-productrice de l'intervention culturelle.

LES TEMPS FORTS DES RÉFORMES TERRITORIALES

Initiée à la fin du 19^e siècle au travers de syndicats intercommunaux (loi du 22 mars 1890), l'intercommunalité s'est accélérée et se renforce depuis le début des années 1990.

 1890 : première loi sur l'intercommunalité

Loi du 22 mars 1890 sur les syndicats de communes

Création des syndicats de communes à vocation unique

 1966 : loi du 31 décembre 1966 relative aux communautés urbaines

Création des communautés urbaines

 1982-1983 : lois Defferre


Acte I de la décentralisation

Premières lois de décentralisation

Absence de tutelle d'une collectivité sur une autre

Maintien des différentes structures d'administration locale existantes

Compensation financières des transferts de compétences

 1992 : loi du 6 février 1992 relative à l'administration territoriale de la République (ATR)


Création des communautés de communes

Possibilité pour les services déconcentrés de fournir un appui technique aux collectivités territoriales

 1995 : loi Pasqua, loi d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire (LOADT)

Approfondissement juridique de la coopération intercommunale


Création de la notion de Pays

 1999 : loi Voynet, loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire (LOADDT)

Intégration de contrats d'agglomération et de contrats de Pays

Précision sur la nature des Pays

Contractualisation des projets d'intercommunalité


 **1999 : loi Chevènement relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale**

Amélioration du fonctionnement des communautés de communes

Création des communautés d'agglomération

Apparition de la notion d'intérêt communautaire


Possibilité pour les intercommunalités d'intervenir en matière culturelle sur la base de compétences qu'elles ont choisies.

 **2003 : loi constitutionnelle relative à l'organisation décentralisée de la République**
Acte II de la décentralisation

Inscription de la décentralisation à l'article 1^{er} de la Constitution

Autonomie financière des collectivités territoriales


Possibilité de déroger aux dispositions législatives ou réglementaires qui régissent l'exercice d'une compétence

 **2004 : loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales**

Nouvelle répartition des compétences

Facilite le fonctionnement de l'intercommunalité

Encourage les fusions de communautés

 **2010 : loi du 6 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales (RCT)**

Création des métropoles

Création des pôles métropolitains

Rend obligatoire pour une commune l'appartenance à un EPCI

 **2013 : loi du 7 mai 2013 relative à l'élection des conseillers départementaux, municipaux et communautaires**

Organise l'élection au suffrage universel direct des conseillers communautaires


 **2014 : loi du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPTAM)**
Acte III de la décentralisation

Création de métropoles (Grand Paris, Métropole de Lyon, etc.)

Regroupement de communes de la grande couronne parisienne

Transformation des Pays en PETR

Création des Conférences territoriales de l'action publique (CTAP)

 **2015 : loi du 7 août 2015, nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe)**

Nouvelle carte intercommunale

Clarification des seuils de population

Clarification des compétences des collectivités

Renforcement du rôle des Régions et intercommunalités

L'ENGAGEMENT

La commune a longtemps incarné l'échelon majeur d'action culturelle. En 1999, en préparant ce qui deviendrait la grande loi sur l'intercommunalité du 12 juillet, le ministère estimait que la culture resterait foncièrement municipale, à la fois pour des raisons d'image politique, de singularité des projets, de diversité des ambitions culturelles municipales. C'est la raison pour laquelle l'intervention des EPCI dans ce domaine a fait l'objet d'une double limite.

La première a été de **définir leur champ d'intervention** dans le cadre de la loi : l'intervention a été définie comme optionnelle ou facultative. À ce moment-là, la **compétence** culturelle n'a alors pas fait partie des obligations, comme le sont par exemple certaines responsabilités infrastructurelles ou urbanistiques (transports, logement).

La seconde a été de **faire dépendre l'extension des compétences culturelles à une définition de leur « intérêt communautaire »**, voté à la majorité par les élus communautaires.

Aussi, quelle ne fut pas la surprise des analystes et décideurs lorsqu'ils réalisèrent que **la culture avait bel et bien pris sa place dans la liste des objets intercommunaux légitimes.**

Au-delà des compétences explicitement assumées comme culturelles, il faut enfin mentionner l'action des intercommunalités dans cette matière, mais au nom de l'exercice d'une autre compétence. Prenons par exemple le cas d'une compétence économique qui s'illustre par le financement d'un **tiers-lieu**, d'une compétence éducative qui s'étend jusqu'à certaines actions de lecture publique, ou encore d'une politique de la ville qui se traduit par le soutien à des projets artistiques de quartier.

Compétences optionnelles et facultatives

Une distinction existait auparavant entre compétences optionnelles et compétences facultatives/supplémentaires. L'intercommunalité pouvait exercer une compétence culturelle « à titre supplémentaire » (versement de subvention, animation d'un réseau de lecture publique, coordination d'un parcours d'ÉAC, etc.) et dépasser le simple enjeu de « gestion d'équipements culturels », eux bel et bien inscrits dans la loi (au titre de « compétence optionnelle »). Depuis la loi du 27 décembre 2019 relative à l'engagement dans la vie locale et à la proximité de l'action publique, la catégorie des compétences optionnelles a été supprimée sans toutefois intervenir sur les listes de compétences que les intercommunalités peuvent exercer à titre supplémentaire. La notion d'équipements culturels reste, elle inscrite, alors même que d'autres interventions en matière culturelle sont légalement possibles.

À l'intercommunalité, donc, de délimiter elle-même son champ de compétences culturelles en intelligence avec les autres échelles de collectivités et les structures en place.

UNE PALETTE D'ENGAGEMENTS

Derrière la déclaration d'intérêt, que l'on peut mesurer par la prise de **compétences**, des distinctions considérables apparaissent d'un territoire à l'autre.

D'une part, l'effort budgétaire (soit la part de la culture dans le budget total de l'**EPCI**) ou le budget culture par habitant reste très variable et est différent d'un type d'institution à l'autre. Ainsi, la culture représente 1,8% des budgets des **métropoles**, 2% de ceux des **communautés de communes** et 3,1% de ceux des **communautés d'agglomération** (Source : DEPS, ministère de la Culture, 2019).

Alors que **la culture est souvent revendiquée comme un élément de distinction** métropolitaine dans un contexte de compétition interterritoriale, en raison de son pouvoir d'attractivité joyeuse, de rayonnement sympathique, elle est rarement une des compétences majeures de la métropole en tant qu'institution.

Un relatif petit nombre d'intercommunalités, urbaine ou rurale, se révèle particulièrement dynamique, cache une majorité d'EPCI qui n'entrent en culture que modestement.

Ensuite, le **contenu de l'intérêt culturel communautaire** est très variable et en évolution constante.

Si les domaines à réseaux d'équipements (lecture publique, enseignement musical) sont plus fréquents que les événements ou lieux patrimoniaux ou de spectacle, le type de responsabilité est lui-même variable : de la substitution totale à la commune à la simple délégation des réseaux informatiques, en passant par la seule animation culturelle des lieux.

Depuis quelques années et du fait de la décentralisation, au-delà des transferts d'équipements, qui ont souvent constitué l'unique entrée dans la compétence culturelle, les stratégies se diversifient. On voit notamment apparaître **la notion de projet culturel de territoire**, pour lequel la focale est moins mise sur l'équipement que sur **le partenariat entre une grande diversité de protagonistes**. Souvent, cette diversification stratégique obéit à la nécessité de donner aux équipements transférés une nouvelle vocation sur un espace lui-même nouveau, et non de se contenter de changer la tutelle de l'organisme sans rien changer de son action.

C'est qu'ici la **perception de l'intérêt d'une politique culturelle** n'est ni nécessairement partagée dans le même terme ni avec la même intensité par les élus d'un périmètre intercommunal. Cela s'est vu en particulier à l'occasion des fusions d'intercommunalités : certaines avaient acquis la compétence culturelle et transféré des équipements, d'autres non. Leur union s'est parfois traduite par la re-municipalisation de la compétence culturelle.

LA MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE CULTURELLE

Quelles sont les conditions de bonne mise en œuvre d'une **politique culturelle** intercommunale ?

D'une part, certains éléments de contexte sont évidemment favorables : l'ancienneté de l'institution est souvent importante, car avec le temps s'est forgée une confiance entre les acteurs, qui s'avère cruciale pour décider ensemble ce qu'est un projet culturel, l'identité de couleur politique entre les principales communes et l'**ÉPCI** est également cruciale pour voir les projets avancer.

En revanche, ce ne sont ni les plus grosses, ni les plus modestes, riches ou pauvres, qui sont particulièrement en avance sur ce plan. Il y a donc, au-delà des contextes, **une affaire de volonté collective**. Comment celle-ci peut-elle être stimulée ? Trois réponses se dégagent.

La **première est celle du diagnostic partagé**, entre tous les acteurs qui composent le milieu intercommunal de la culture : élus, administrateurs, acteurs culturels, artistes, partenaires privés mobilisables, autres niveaux d'action publique. Une telle démarche aboutit, après avoir parfois traversé quelques épreuves, à une vision commune des horizons d'attente, ce que l'on ne peut jamais anticiper facilement dans le secteur culturel.

La **deuxième démarche est la mise à l'agenda politique**, à proprement parler, qui va de l'inscription de la **compétence** dans les statuts de l'institution à la définition de son contenu, des étapes, des modalités de décision et de concertation. La pluralité des étapes renvoie à la nécessité, pour des changements d'échelle de cette nature, de tenir compte de phases de transition, d'adaptation forcément progressive à un nouveau territoire d'action.

Parallèlement, le **troisième levier est celui des institutions de niveau supérieur**. Départements, Régions, État font, de plus en plus, de l'intercommunalité un partenaire privilégié de leurs propres politiques. Ici, peut être trouvé le surcroît de moyens qui permet d'accréditer un PCT intercommunal.

La place et le rôle de l'intercommunalité

- politiquement, l'intercommunalité culturelle monte en puissance
- son essor résulte davantage de la volonté collective que de considérations réglementaires
- son accomplissement passe par le passage d'une logique d'équipement à celle d'un projet plus global

- son défi est d'associer une coopération interne (avec les communes, leurs acteurs culturels et citoyens) et une gouvernance multi-niveaux, en s'imposant en interlocuteur majeur aux Départements, aux Régions et à l'État

l'intercommunalité et la coopération

Puisque le législateur, à l'occasion de la loi NOTRe, a considéré que la responsabilité en matière de culture s'exerçait de façon conjointe entre les **collectivités territoriales** et l'État (article 103) et qu'il a choisi de ne pas rendre obligatoire la **compétence** culturelle ni l'affecter à un niveau en particulier, l'enjeu de l'exercice d'une **politique culturelle** est la coopération. Par coopérer, on entend l'intervention coordonnée autour d'un projet d'une pluralité d'acteurs qui ne partagent ni les mêmes responsabilités ni n'ont nécessairement la même vocation à intervenir dans la culture. Ce qui fonde la coopération n'est donc pas la similitude (d'objet, d'intention) mais la différence. Celle-ci peut provenir de la diversité des acteurs engagés dans une telle coopération, mais aussi des secteurs auxquels ils appartiennent.

L'INTERCONNAISSANCE

Chaque histoire intercommunale est riche d'anecdotes sur la prouesse qu'aura constitué la mise en œuvre d'une action commune, alors qu'au départ les protagonistes se regardaient en chiens de faïence. Souvent, on observe que les plus réticents à envisager une coopération intercommunale se transforment, l'épreuve du changement d'échelle passée, en leurs plus fervents soutiens. Une coopération intercommunale, quel que soit son degré de formalisation, doit toujours affronter la diversité des visions des acteurs.

Alors qu'on a l'impression de partager le même domaine, on réalise qu'on n'y met ni les mêmes instruments ni les mêmes valeurs ou objectifs. Prenons l'exemple de l'enseignement musical. À première vue, on ne peut qu'être favorable à une démarche intercommunale : par les moyens qu'elle met en place, elle permet de consolider des emplois, d'améliorer l'offre instrumentale, d'aménager le territoire culturel, etc. Très vite cependant, lorsque le leadership sur le réseau d'écoles se profile, la question de la vocation de cet enseignement se pose.

À la finalité de développement social des pratiques, portée par le ou la responsable d'une école, peut s'opposer la dimension d'excellence professionnelle de la direction du conservatoire central. Il y a là deux philosophies, ou deux lectures des finalités de la coopération. La grande affaire d'un projet culturel intercommunal, c'est donc de **mettre en évidence ces dissonances pour en faire le terreau d'une action commune**, et **transformer des contradictions en complémentarités**. La valeur ajoutée communautaire est à ce prix.

L'INTERSECTORIALITÉ

Un projet culturel intercommunal, c'est d'abord un projet politique. Il cherche à produire du **bien commun**. Or le bien commun n'est jamais circonscrit dans des frontières sectorielles. La coopération est donc également un enjeu intersectoriel. Dans ce cas, les ajustements sont à prévoir entre les principes qui gouvernent les actions culturelles et artistiques et ceux qui touchent à des domaines tels que le sport, la santé, la jeunesse, la ruralité, etc.

Pour un acteur culturel, cela s'apparente à sortir de sa « zone de confort ». Le langage propre à un domaine, les valeurs implicites qu'il véhicule, toutes les évidences doivent être rediscutées, précisées à l'occasion de la rencontre avec des éducateurs spécialisés, des pédagogues, des professionnels de santé. Cette sortie a un **coût, temporel et intellectuel**, d'adaptation à la logique de l'autre. Mais elle contient une promesse considérable : l'extension de la légitimité et des soutiens à des projets culturels.

Comme le disent les observateurs de ces coopérations, **le travail d'interconnaissance est, au début, absolument crucial**. Françoise Liot a beaucoup travaillé sur les interfaces culture/santé. Elle montre que la place des interventions artistiques est toujours à conquérir, et à préciser dans leur singularité et dans leur importance vis-à-vis de l'approche strictement sanitaire. C'est également le cas pour les interventions d'artistes en milieu scolaire, qui doivent se prémunir d'une instrumentalisation comme pédagogue-bis ou surveillant qualifié de cour de récréation.

LA TERRITORIALITÉ

L'intercommunalité devient une pièce maîtresse du jeu culturel territorial. Elle est un espace potentiellement favorable au développement de projets culturels pour trois raisons.

La première est que **le nouvel espace d'action publique peut susciter de nouvelles manières de voir la question culturelle**. Le changement d'échelle, avec de nouveaux partenaires (les maires de communes périphériques, leurs services culturels et économiques, etc.), peut inciter à sortir des sentiers battus. À ce titre, l'intercommunalité peut être un bon niveau d'application de l'un des grands principes du **service public** à la française : son adaptation. Celle-ci est d'autant plus importante à considérer que la culture, en tant que service, entretient un lien substantiel avec la **création** et l'innovation.

La deuxième raison, **c'est que l'intercommunalité est encore marquée par un principe de spécialité de ses compétences**. Elle n'hérite que de celles qui lui sont officiellement dévolues et délimitées par les communes et ne peut se prévaloir d'une compétence générale, au contraire de ces dernières. La culture voisine donc, dans un **EPCI**, avec des secteurs spécifiques au contact desquels de nouvelles perspectives peuvent surgir. La dimension culturelle de projets de voirie communautaire, d'urbanisme voire de transport ne passe pas pour évidente. Pourtant, il existe plusieurs pistes de coopération, parfois insoupçonnées, entre ces domaines. Quelques exemples : les transports scolaires associés à des opérations d'**éducation artistique et culturelle**, une commande citoyenne associée à une nouvelle politique de logement social, un partenariat entre événement culturel et les acteurs d'un quartier prioritaire de la politique de la ville, ou avec un EHPAD intercommunal.

La troisième raison est liée à la **période de transition dans laquelle l'intercommunalité est encore aujourd'hui**. Elle incite à penser, de façon systématique, la plus-value culturelle de l'intercommunalité.

LES LEVIERS

Si l'intercommunalité présente un intérêt croissant pour la culture, c'est parce qu'elle est un levier de développement à plusieurs dimensions.

Tout d'abord, la nouvelle institution qu'est, dans le jargon, un **EPCI**, est de plus en plus compétente dans des domaines en extension régulière, mais elle est le plus souvent mal connue, peu repérée spontanément par les habitants. Les transformations de périmètres par fusion, induits par la loi NOTRe, ont encore renforcé cette impression que l'intercommunalité restait certes un niveau d'avenir, mais à l'image un peu artificielle, voire technocratique. Dans ce contexte, **l'intervention artistique et culturelle peut constituer le ciment social et spatial qui manque pour passer de l'identité institutionnelle à l'identification politique et sociale**. Ajoutons, même si ce n'est pas le cœur des enjeux, que la progression des responsabilités communautaires en culture se traduit par de réelles retombées fiscales, du côté des dotations d'État.

Le deuxième levier de développement réside précisément dans la jeunesse de cette nouvelle échelle d'action. En tant que telle, elle est moins contrainte au respect d'un héritage, des filières et prés carrés, que ce que l'on peut observer dans la continuité de mandats municipaux ou départementaux. Du même coup, **la nouvelle échelle peut rimer plus facilement avec des innovations thématiques**, dont celles qui résultent des intersectorialités que nous avons vues précédemment. On peut penser, par exemple, aux nouvelles références que constituent les **droits culturels** ou à la participation active des citoyens.

Le troisième levier associe le changement d'échelle avec une sortie de l'entre-soi territorial, et soutient l'idée que **la culture soit le moyen de (re) faire société**. Dans les récits intercommunaux, il n'est pas rare de croiser l'incrédulité d'un responsable d'établissement à l'idée de déployer son offre au-delà des frontières de « sa » ville. Persuadé(e) que la périphérie rime avec toutes les autres distances (sociales, culturelles, esthétiques), tout projet commun serait impossible. Il devient fréquent de croiser les mêmes, quelques saisons plus tard, convaincus que leur projet, à cette nouvelle échelle, a certes bouleversé le bel ordonnancement initial, mais a donné un sens nouveau au projet artistique et culturel sur le long terme. **L'intercommunalité, c'est une occasion rare de dépasser les idées toutes faites que chacun des protagonistes se fait de l'autre. En ce sens, et par la culture, elle fait société.**

On l'aura compris, aucune de ces trois raisons ne constitue un argument automatique pour des projets culturels intercommunaux à la fois nombreux et nouveaux. Les imaginer, puis les défendre et les faire partager reste le chemin de convaincus dont il faut, sans cesse, élargir le cercle.

L'ÉLABORATION DU PROJET CULTUREL DE TERRITOIRE

3

LE CADRE

une définition	37
pourquoi ?	38
qui impliquer ?	39
la durée	47
une démarche incarnée	48
solliciter un bureau d'études	50
les 5 grandes phases structurantes	54

À ce stade, vous maîtrisez et avez partagé, avec les élus et les agents, les éléments de compréhension et de langage relatifs aux **politiques culturelles**, le cadre réglementaire dans lequel elles évoluent, le contexte socio-culturel et territorial, mais surtout, l'intérêt d'intégrer la culture aux **compétences** de l'intercommunalité. Il s'agit désormais de rentrer dans le vif du sujet et d'aborder le projet culturel territoire (PCT) : qu'est-ce que c'est ? Dans quel cadre évolue-t-il ? Pourquoi le mettre en place et avec qui ? Quelles étapes et quelle durée ? Comment l'incarner ?

Cette partie vous permettra de préparer sereinement sa mise en place et de développer une véritable stratégie culturelle, pensée sur-mesure et à l'échelle de l'intercommunalité.

Il n'existe pas de modèle prédéterminé, la construction de ce projet se fait ad hoc, elle est adaptée au territoire qui a ses besoins, ses fonctionnements et ses acteurs. Ce processus relève d'un apprentissage collectif et respectif et est le résultat d'un travail progressif. Ainsi, le rythme, la méthode et les étapes de ce PCT seront adaptés au territoire et insufflés par l'intercommunalité, en conscience des énergies en place.

Car le bon déroulement de la démarche repose largement sur vos capacités d'organisation et d'anticipation, mais également sur le traitement et le partage de l'information, aussi essentiels pour la démarche que pour la construction du PCT.



Claude Kiener

Vice-présidente déléguée à la culture (2020-2026)
Communauté d'agglomération de Saint-Dié-des-Vosges (88)

Réorganisée en 2017, la communauté d'agglomération de Saint-Dié-des-Vosges regroupe 77 communes et 81 000 habitants. Dès lors, l'intercommunalité prend en charge la gestion des équipements culturels et désigne des directions culturelles par secteur (musique, lecture publique, musées et spectacle vivant). En 2019, elle franchit un nouveau cap en décidant de se munir d'un projet culturel de territoire. Claude Kiener, alors élue à l'intercommunalité, participe à cette démarche.

Avant de se doter d'un PCT, l'intercommunalité avait organisé sa politique publique culturelle par secteur, qu'est-ce que ce fonctionnement a révélé ?

Chacun travaillait de son côté. Même si certaines structures collaboraient, il n'y avait pas de vision globale. Il fallait du lien entre tous les équipements. S'il n'y a pas de fil rouge, cela devient un catalogue d'offres, certes riches mais pas cohérentes. Définir les orientations culturelles, les objectifs prioritaires et fédérer tous les directeurs de la culture en nommant notamment une directrice des affaires culturelles est devenu nécessaire.

Comment avez-vous été accompagnée ?

Par l'Agence culturelle Grand Est qui a fait tout un travail pédagogique pour que les élus comprennent l'importance d'établir un projet culturel de territoire et se l'approprient et par un bureau d'études qui nous a donné la capacité de transformer l'organisation de notre politique culturelle.

Que vous a permis le diagnostic culturel du territoire ?

Il fallait que nous connaissions toutes les richesses de l'agglomération, tout ce qui existait au niveau associatif par exemple et qui n'est pas toujours visible. Pour les collectivités, avoir ce diagnostic de l'existant est précieux. Sinon, on navigue à vue.

En tant qu'élue, quels moments ont pu être marquants ?

La journée de concertation, d'abord parce que ce sont des choses qu'on a du mal à mettre en place en tant que collectivité : nous n'avons pas le savoir-faire, les outils ou le temps pour. Elle a permis de définir le rôle de tous les acteurs du territoire et de faciliter la compréhension des élus. On a ressenti ce besoin de sortir de cette sectorisation, de trouver un équilibre dans le maillage du territoire, d'avoir une véritable imbrication transversale. Le fait de ne pas être dans une démarche descendante, qu'il y ait cette concertation où chacun peut s'exprimer a permis de s'approprier les choses et de faire remonter les informations. Ce fut très enrichissant.

Comment cette démarche a-t-elle été perçue par vos partenaires institutionnels (État, Région, Département) ?

D'abord, cette démarche était attendue, et en premier chef, par l'État. La DRAC nous avait incité à nous saisir de la compétence culture. Ce projet culturel est pour eux un gage de sérieux car définir des orientations nous donne une feuille de route et nous impose de faire des choix. Plus nous serons structurés, plus ils auront envie de nous suivre.

une définition

La notion de « projet culturel de territoire » ne correspond pas à une terminologie réglementaire ni à un label clairement établi. Aucun **cahier des charges** n'est commun aux **EPCI**. Un PCT n'est pas défini par les Départements, Régions ou par l'État, même s'ils peuvent y participer en l'impulsant, en le cadrant ou en le finançant. L'intercommunalité détermine elle-même les tenants et les aboutissants de son PCT en tenant compte du contexte politique et culturel au sein duquel elle évolue.

Le projet culturel de territoire fixe les objectifs, définit les moyens pour y parvenir et se construit en cohérence avec les axes de développement des autres politiques publiques du territoire, qu'il s'agisse de l'économie, de la jeunesse, de l'environnement, etc ; **il contribue au développement du territoire**. Ses objectifs se construisent sur-mesure à partir des caractéristiques locales, du contexte (urbain / rural / péri-urbain), de l'histoire locale (géographique / sociale / économique) et de sa société civile (habitants).

Le PCT peut ainsi se définir comme une **approche stratégique** globale dans le secteur culturel se déployant sur et émanant de territoires à **échelle variable** (EPCI, PÉTR, regroupement de plusieurs communes...) et qui implique **plusieurs parties prenantes** tournées vers des **objectifs communs**.

Le PCT constitue donc la traduction d'une stratégie construite pour le territoire, l'armature nécessaire pour un développement culturel responsable et durable.

Le résultat de ce processus est formalisé dans un **document support (ou une feuille de route)** regroupant les enjeux, les objectifs, les orientations et un plan d'actions sur une période donnée. Le PCT vient préciser les **modalités d'interventions des collectivités dans le champ culturel** et le rôle qu'auront à jouer chaque acteur et structure culturelles.

Un projet culturel de territoire ce n'est pas :

- un inventaire des salles techniques, des bâtiments inscrits ou classés,
- un audit organisationnel et de gestion
- un calcul d'attribution de compensation en cas de transfert d'équipement
- une étude d'opportunité pour la création d'un équipement
- une étude de programmation d'un équipement

pourquoi ?

Le projet culturel de territoire est avant tout un outil qui formalise une volonté publique et communautaire qui traduit le souci de l'intercommunalité de penser une stratégie culturelle de territoire juste, adaptée et partagée.

De fait, il vient **renforcer le dialogue avec les partenaires publics** et manifeste l'engagement de l'intercommunalité sur ces questions. Il favorise donc les **coopérations**, mais aussi les **mutualisations** (d'équipements, de compétences et d'outils).

Ainsi, si le PCT témoigne d'une **organisation territoriale collective**, il est aussi un **outil de lisibilité et de fonctionnement partagé** avec les acteurs du territoire (les communes, les associations, les habitants) et les partenaires publics (Département, Région, État).

Ce projet fait partie intégrante de l'**aménagement du territoire** et croise des **enjeux touristiques, économiques et sociaux**. Car la culture participe de la vitalité d'un territoire, de son attractivité et incarne un argument de taille, que ce soit pour impulser des initiatives, capter des **artistes** et des visiteurs, pour renouveler l'**offre culturelle** et pour entretenir l'intérêt des habitants, particulièrement dans les territoires ruraux qui peuvent souffrir d'un délaissement des jeunes actifs.

Dès lors, les axes de travail découlant de ce processus, autant que les rôles de la collectivité et des acteurs culturels sont clairs et permettent d'évaluer au fil des années l'efficacité et l'évolution du travail effectué.

Que faire en amont ?

Afin d'accompagner au mieux le travail préalable de cadrage, il convient notamment de :

- repérer les principales étapes de la démarche
- appréhender l'aspect participatif de la démarche avec les acteurs du territoire et les habitants

L'engagement dans la démarche demande donc en amont de définir :

- les moyens humains, techniques et politiques, affectés à cette démarche
- la temporalité de la démarche
- le choix des modalités d'implication des acteurs du territoire (élus, habitants, associations, structures culturelles et socio-culturelles, écoles, etc.)

qui impliquer ?

Les projets culturels de territoire font appel à une multitude de parties prenantes, en l'occurrence, des groupes d'individus, des individus, des structures culturelles, des institutions, des décideurs, des associations, des prestataires extérieurs ou encore, des artistes et intervenants. Tous peuvent affecter ou être affectés par ce projet et éventuellement être interconnectés.

Cette multiplication d'acteurs à prendre en compte ou à associer à la réflexion et/ou à la démarche suppose dès lors d'établir une structure organisationnelle pilotée par l'intercommunalité, mais aussi des modalités de gestion (process, outils de suivi, outils de participation citoyenne, etc.) dont il est question dans cette partie.

LES ÉLUS

Sans contrainte réglementaire, l'engagement que prend la **collectivité** dans le développement culturel et artistique de son territoire est avant tout affaire de volonté politique. Impliquer les élus dans la démarche est primordial et cela en « outillant » les élus impliqués sur les questions culturelles du territoire. Plusieurs types d'arguments peuvent être soulevés par les élus pour débattre des questions culturelles.

Il s'agit par ailleurs de sensibiliser, d'informer, de développer leurs connaissances et leur compréhension du milieu (Voir aussi : Comprendre pour construire p.9).

Pour cela, plusieurs ressources sont disponibles :

- organiser des rencontres avec des élus porteurs de projets culturels et artistiques sur d'autres territoires afin de faciliter le **partage d'expériences**
- **identifier les ressources culturelles** dans ou hors du territoire : médiathèques, ateliers d'**artistes**, etc. et organiser des visites de terrain et des rencontres
- diriger les élus vers des **instances de formations dédiées**

Les implications des élus peuvent être formelles :

- impliquer les élus dès le lancement de la démarche pour **partager les enjeux et les étapes de travail**
- constituer un groupe restreint d'élus qui suit la démarche et deviendra, en quelque sorte, ambassadeur auprès des partenaires, des autres élus et des collectivités et s'implique dans **l'élaboration politique du projet**, maîtrise ses dimensions, ses intentions et la méthodologie qui s'y rapporte et rapporte les avancées à l'instance délibérante de la collectivité
- avoir un **élu « référent »** pour travailler avec le technicien missionné sur la démarche, si possible impliqué dans l'exécutif de la collectivité
- veiller à ce que les **étapes stratégiques** (lancement de la démarche, état des lieux, diagnostic, etc.) fassent l'objet de présentation et/ou de validation dans les instances délibérantes (conseil municipal, conseil communautaire)
- veiller à ce que les **élus du territoire participent**, lors des instances de consultation et de pilotage sur le territoire avec les associations, les acteurs culturels ou les habitants

Tenir compte des **calendriers électoraux**, cela ne veut pas dire que la démarche s'arrête mais qu'il faut en avoir conscience dans la planification des temps de travail, la disponibilité des élus et le déroulé de la démarche.

LES PARTENAIRES INSTITUTIONNELS

Conduire un projet culturel de territoire se fait en complémentarité des **politiques culturelles** en place, menées par les partenaires publics, notamment l'État. Ces collaborations sont utiles et se travaillent tant du point de vue politique que technique. En parallèle des échanges de proximité menés avec les services de l'intercommunalité, le groupe d'élus ou l'élu référent mobilisé pour la démarche peut ainsi engager des discussions avec les élus d'autres échelons territoriaux et avec l'État.

Concrètement, la relation peut débuter par l'envoi d'un courrier officialisant la démarche et l'implication des partenaires. L'intercommunalité peut également solliciter un rendez-vous et une délégation d'élus, rencontrer ou accueillir une délégation d'élus départementaux ou régionaux. Elle peut aussi organiser des rendez-vous d'information sur les avancées du PCT ou les actions réalisées dans ce cadre.

Les relations avec ces partenaires institutionnels sont utiles durant les différentes phases de l'élaboration du PCT. Ces partenaires incarnent des ressources au cours de la collecte d'informations et de données et peuvent aider à comprendre les enjeux d'un dispositif. Pendant l'élaboration du PCT (diagnostic, détermination des orientations, plan d'actions), l'implication des partenaires publics varie dans sa forme. C'est l'intercommunalité qui module le rythme et le degré d'implication de ces parties prenantes en fonction de ses réalités et objectifs.

Tout au long de la démarche, ces collaborations peuvent se manifester sous la forme de :

- rendez-vous entre l'intercommunalité et les services des collectivités et de l'État
- échanges par messageries ou courriers
- temps collectifs ouverts à l'ensemble des acteurs pour des contributions aux diagnostics et/ou pour mobiliser des données
- temps plus stratégiques (participation à un comité de pilotage, par exemple) auxquelles seules les gouvernances techniques et politiques peuvent être conviées

Notez qu'à l'occasion d'une réunion ouverte aux acteurs lors du diagnostic culturel, un Département ou les services de l'État peuvent être mobilisés à travers les services du tourisme, de l'éducation, de lecture publique et de patrimoine.

Pourquoi impliquer les partenaires publics ?

- pour connaître les orientations des politiques culturelles et dispositifs des partenaires publics et identifier les potentiels objectifs pouvant être poursuivis conjointement sur le territoire de l'intercommunalité
- pour nourrir le diagnostic par les données et les analyses dont les services des autres collectivités disposent. Par exemple, l'inventaire patrimonial pour les Régions, les enseignements artistiques ou la lecture publique pour les Départements
- pour construire et ajuster les orientations et les actions dans la mise en œuvre du projet culturel de territoire

LES ACTEURS CULTURELS ET HABITANTS

Pour avoir du sens, la **politique culturelle** qui sera construite doit être en phase avec la réalité des acteurs du territoire et des habitants, répondre à des besoins collectivement identifiés comme étant prioritaires pour les habitants, jouer leur rôle de **service public** rendu à la population.

Habitants, associations, responsables de structures, enseignants, etc. seront les « faiseurs » et les « récepteurs » de ces futures orientations culturelles. Élus, techniciens, experts culturels ont des connaissances du territoire à croiser et à enrichir avec celles des usagers (habitants, associations, responsables de structures, **artistes**) : on nomme cela « l'expertise d'usage ».

Pour autant, il ne s'agit pas de créer un effet « carnet de commandes individuelles » que la **collectivité** « exaucerait » : la politique culturelle d'un territoire n'est pas la somme de souhaits individuels. **L'exercice est bien de faire partager à l'ensemble des participants l'intérêt collectif.**

Ces croisements de **regards expert/usager** ou technicien de la collectivité/habitant ont plusieurs vertus :

- ils enrichissent la qualité du projet culturel de territoire
- ils facilitent l'appréhension des mécanismes de politiques publiques aux habitants du territoire
- ils permettent également à chacun de comprendre la part active et le rôle qu'il pourra jouer pour que le développement culturel de son territoire avance, et responsabilise donc les acteurs locaux et les habitants dans leur place dans la société

Enfin, créer des espaces d'échanges provoque de formidables dynamiques entre les acteurs du territoire. (Voir aussi : L'animation p. 65)



Claude Thomas

Président de la communauté de communes
Seille et Grand Couronné (54)

Impliquer et mobiliser les acteurs tout au long de la démarche du projet culturel et mettre en place un mode d'organisation collaboratif ne s'improvise pas. L'Agence culturelle Grand Est s'est tournée en septembre 2021 vers Claude Thomas, président de la communauté de communes de Seille et Grand Couronné, fervent pratiquant de l'intelligence collective.

Dès la formation de la communauté de communes en 2017, une démarche participative, soumise au vote des citoyens, est élaborée afin d'en déterminer le nom. Ce territoire rural et péri-urbain regroupe 42 communes, plus de 18 500 habitants et voisine la ville de Nancy. Claude Thomas, déjà maire d'Éulmont depuis 2014 est, dès la fusion, élu président de l'intercommunalité et met depuis à profit sa riche expérience dans l'éducation populaire et la vie associative.

Vous venez de finir de définir la stratégie de votre projet culturel, quelles ont été les grandes étapes ?

La première étape, je dirais que c'est une rencontre avec la DRAC et des convictions qui se rejoignent sur la bonne idée de réfléchir un projet de territoire sur un territoire comme le nôtre. La deuxième étape a été de mobiliser et convaincre sur cette bonne idée. Et ensuite, c'est la construction collective et puis l'aboutissement sur des perspectives qui nous semblent intéressantes.

Comment mobiliser et convaincre, justement ?

Je fais partie des élus qui sont convaincus qu'un territoire c'est déjà des habitants, qu'une communauté de communes, ce n'est pas seulement des services mais du développement local. Nous avons 42 communes donc 42 maires qui n'ont pas forcément les mêmes points de vue sur ces questions-là... De par mon histoire personnelle, ancrée dans l'éducation populaire et la vie associative, je suis militant avant d'être élu et c'est ce qui m'emmène vers le collectif. On peut compter sur l'intelligence collective dès lors qu'on réunit les ingrédients pour pouvoir mobiliser cette intelligence. Je suis toujours agréablement surpris de la capacité qu'ont les gens à inventer, à créer, à se rassembler - même chez les plus réticents. On se laisse embarquer par le collectif.

Qu'est-ce qu'une « intelligence collective » qui fonctionne ?

Ce n'est pas anodin de partir sur un projet culturel de territoire, mais il y a une densité d'associations importantes, des gens qui sont attentifs à la question culturelle. On sait qu'on peut s'appuyer sur eux, les élus y sont attentifs. L'astuce c'est donc aussi de mobiliser des gens qui sont déjà sur le terrain.

Côté élus, il faut accepter qu'on ne connaît pas tout et cette peur de l'inconnu peut être paralysante. Ça c'est un frein un peu compliqué. Mais quand vous proposez à un groupe une co-construction et de donner une place à ceux qui ont envie de la prendre, c'est compliqué de s'y opposer, alors, on se laisse embarquer.

Quelles ont été vos préoccupations ?

Nous n'avons pas de grosse structure culturelle. En revanche, l'environnement est agréable. Nous sommes tous d'accord pour dire qu'il faut s'appuyer sur cet environnement et donc, pourquoi pas, développer des résidences d'artistes. Nous souhaitons quelque chose qui s'inscrive dans le temps, qui prenne du sens, qui puisse embarquer les habitants et créer la surprise. Notre plus grand souci est de poser la question du sens : pourquoi travaille-t-on avec telle troupe de théâtre ? C'est quoi le message qu'elle pourrait travailler avec les habitants sur la durée ? Je voulais que l'éducation populaire reste au cœur du dispositif, qu'on n'ait pas un projet culturel qui vienne parachuter 10 spectacles dans l'année et point barre. J'avais envie qu'on parle de médiation, qu'on s'appuie sur la vie associative.

Lors de la définition d'un projet culturel, il s'agit de mobiliser et sensibiliser la population mais aussi les élus, comment vous y êtes-vous pris ?

En 2019, on a travaillé sur un projet de territoire. La première chose a été d'aller à la rencontre des habitants : devant la boulangerie, au marché, au don du sang. On a recueilli 180-200 paroles d'habitants. L'idée, c'était de leur poser des questions directes, un peu provocantes. C'est durant la seconde phase que nous avons travaillé avec les élus et les porteurs de projet : représentants associatifs et animateurs du territoire. La dernière phase elle, n'a concerné que les élus pour nous projeter vers 2030 et inscrire le projet dans la durée.

Les arguments pour mobiliser les uns et les autres sont-ils différents ?

Ce n'est pas pour rien que le PCT a été inscrit dans le projet de territoire. Pointer la culture, l'économie et le tourisme, ça parle aux élus. Je suis convaincu que la vie sociale et culturelle a un vrai poids sur l'économie. Et quand on parle d'économie aux élus, ils ont les yeux qui brillent. Il fallait aborder la question culturelle par ce biais, mais pas seulement car les acteurs culturels et militants du territoire ne se voient pas convaincre sur les mêmes questions. J'ai la chance d'être dans un village foyer rural qui travaille sur la question du lien social et pas seulement de l'animation depuis très longtemps. Ils ont été des alliés, y compris dans le conseil, car ils sont exigeants dans les explications qu'ils demandent.

Il s'agit aussi de continuer à entretenir les relations avec les acteurs hors temps publics d'échange, quels outils avez-vous utilisé ?

Les réseaux sociaux classiques : deux personnes travaillent sur la communication. Nous avons aussi un journal aussi qui s'appelle Le comm'1 qui sort deux fois par an. J'avais vraiment envie que ce journal ne soit pas le journal de la communauté de communes et des vice-présidents « chargés de ». Un territoire d'abord, ce sont de habitants et des pépites ! Pour le journal, on va à la rencontre de ces gens-là, on montre comment une pièce de théâtre se construit, et je crois que le projet culturel s'exprime au travers de ce journal. Les services que la communauté de communes rend se voient au travers des habitants.

Comment envisagez-vous votre rôle ? Pivot, leader, intermédiaire ? Et quelle est son importance ?

Quand on a une deux trois quatre personnes qui racontent une aventure dans laquelle elles ont envie d'embarquer des gens qui les écoutent, quelque part, elles sont leader. Il y a des valeurs qui me portent. Quand j'ai été élu maire et président, je me suis dit : il ne faut pas oublier toutes ces valeurs-là : émancipation, transformation sociale, autonomie. Je crois à tout ça et je le montre quand je propose au conseil communautaire des Rendez-vous du territoire tous les deux mois avec les habitants, des soirées de débats et d'échanges autour des projets en cours. L'idée est de rencontrer les habitants et d'expliquer, d'être transparent. Après chaque élection, face à la montée des extrêmes et du taux d'abstention je me demande : c'est quoi mon rôle ? Comment reconquérir la citoyenneté ? La culture est vectrice de citoyenneté, et c'est ma responsabilité d'élu de mettre en place des choses pour encourager la citoyenneté et la participation.

la durée

Une démarche d'élaboration de PCT se structure dans le temps, par les dynamiques qu'elle crée et les coopérations qu'elle provoque. Plusieurs facteurs jouent sur les variations de durée : principalement les moyens humains dédiés à la démarche et le calendrier politique (disponibilité des élus pour le dossier, validation politique...), mais également la taille géographique du territoire concerné, la densité et la diversité des propositions artistiques et culturelles...

Il n'existe pas de règle sur la durée que prend l'élaboration d'un PCT. Mais en observant des démarches réalisées sur plusieurs territoires, il apparaît que 12 à 24 mois sont nécessaires pour arriver à la formulation d'une **politique culturelle** entre le lancement du processus et la validation du projet culturel. Cette durée peut varier en fonction du contexte du territoire, des impulsions politiques, de l'ingénierie du PCT et des modes de gouvernance choisis.

Il est important de noter que **seul le temps long permet la compréhension du territoire et des enjeux associés à la compétence culturelle, puis la construction d'un projet en cohérence avec ses valeurs et ses acteurs**. Durant certains temps d'ingénierie, les acteurs ne sont pas sollicités.

Pour apprendre à travailler ensemble et maintenir la mobilisation des acteurs dans la durée, il est bienvenu d'animer sa démarche voire de mettre en place des actions « test » et concrètes (Voir aussi : L'animation p.65).

Les points de vigilance

C'est au porteur de la démarche de baliser le rythme de travail. Pour construire le rétro-planning, plusieurs éléments sont à prendre en compte :

- définir les ressources humaines affectées à la démarche
- définir (même grossièrement pour commencer) les modalités et cercles de discussions et d'échanges
- tenir compte des facteurs pouvant être freinants : le planning se construit en ayant en tête les facteurs qui peuvent freiner la disponibilité et la mobilisation des interlocuteurs impliqués (vacances scolaires, périodes électorales, périodes budgétaires), même s'il ne s'agit pas non plus de construire un planning qui repose uniquement sur les disponibilités de chacun

- ne pas sous-estimer le temps de travail pour l'ingénierie du projet : synthétiser les données, problématiser, construire l'animation de chaque rencontre, organiser les temps de rencontres et les partager, tout cela réclame du temps à prendre en compte dans l'élaboration du planning de travail

une démarche incarnée

L'engagement dans une démarche d'élaboration d'un PCT demande du temps et des savoir-faire. De quelles solutions disposent les intercommunalités pour mener à bien ce projet ?

La démarche a besoin d'être **incarnée politiquement** par l'intercommunalité et doit être **techniquement mise en œuvre** pour faire avancer le processus (Voir aussi : Les élus p. 40).

La mise en place de la démarche commence par la construction d'une « équipe » politique au sein de la/les **communauté(s) de communes** ou de la structure publique (**PÉTR**, etc.) portant le projet.

Il est par ailleurs important qu'un **agent soit clairement dédié à cette mission et que du temps soit dégagé pour la conduite de cette démarche**. Plusieurs options possibles peuvent se combiner :

- un technicien déjà en poste peut se charger de la démarche
- le recrutement spécifique d'un chargé de projet
- le recours à des accompagnements extérieurs (**bureau d'études** par exemple)

En interne

La démarche d'élaboration de projet culturel de territoire est longue, phasée et implique de nombreux interlocuteurs. Cela réclame des compétences, des facultés d'analyse, de la transparence, une bonne circulation des informations et de prendre des décisions au bon moment.

L'agent ou l'équipe mise en place pour l'élaboration et la mise en œuvre du PCT devra :

- être sur le terrain pour les phases d'enquête, de recherche et afin de faire le lien avec les différents milieux (associatif, institutionnel...)
- animer les groupes de travail (comité de pilotage...) et de restitution auprès des acteurs et des habitants
- faire l'interface entre les élus et les acteurs pour permettre une bonne compréhension (pédagogie, relationnel)
- faire circuler les informations
- enrichir la réflexion et mettre en perspective les informations collectées
- apporter une expertise culturelle sur les contenus et les problématiser
- formaliser le projet culturel

En allant sur le terrain pour recenser des données, en organisant des rencontres avec les acteurs, **la collectivité tisse des liens avec et entre les forces vives du territoire**. Elle jette les bases de futures coopérations pour les actions culturelles. Ce « **maillage** » et cette connaissance des interlocuteurs du territoire sont des points clefs dans la démarche et la mise en place d'actions, plus tard.

En externe

faire appel à un **accompagnement extérieur** peut être envisagé. Le recours à un **cabinet conseil** doit être vu comme une aide pour les porteurs de projets et non comme une substitution du rôle de porteur de la démarche. Cela présente des avantages concrets et permet au porteur de projet de libérer du temps de travail, **d'apporter la plus-value d'un regard extérieur** sur le territoire et ses dynamiques, de rester dans une posture plus neutre lors des réunions que s'il est animateur, d'imposer un rythme de travail avec des restitutions, des échéances, d'être garant d'un certain nombre d'étapes (enquêtes, recueil de données...).

Si ces éléments sont des arguments tout à fait favorables, il n'en reste pas moins que la collaboration avec une ressource extérieure doit également être pondérée.

La structure publique reste le porteur de la démarche et ce, quelles que soient les préconisations et conclusions que peut apporter un **bureau d'études**. En effet, l'élaboration d'une **politique culturelle** reste du ressort de la collectivité, du politique.

solliciter un bureau d'études

Les bureaux d'étude sont des agences de conseil spécialisées dans le secteur culturel et artistique qui peuvent accompagner les intercommunalités durant la phase de diagnostic.

Elles revêtent différentes formes :

- agences structurées avec une dizaine de consultants, indépendantes ou rattachées à des groupes
- microstructures composées de 2 à 4 personnes permanentes
- personnes indépendantes pouvant s'associer ponctuellement à d'autres indépendants, qui peuvent cumuler avec d'autres activités (universitaires notamment)

Au sein de ces agences, les profils des consultants sont souvent généralistes, ils sont issus d'université ou de cursus politiques spécifiques (master de gestion ou production culturelle, directeurs des affaires culturelles reconvertis, par exemple).

Dans le cadre d'une démarche commerciale sollicitée par un appel d'offres, une consultation ou une commande directe, il faut délimiter les missions et le cadre d'intervention dans un cahier des charges et préciser les réponses attendues de la part du bureau d'études. Il est alors possible d'établir un devis en fonction du nombre de jours de travail réalisés en ne négligeant pas l'impact potentiel des frais de déplacement.

L'APPORT

Un bureau d'études apporte une expertise approfondie dans les différents champs de la culture et des arts sans pour autant être un professionnel de ces métiers. Il est en capacité :

- d'analyser et mettre en perspective un état des lieux
- de challenger les équipes sur leurs pratiques professionnelles dans les différents domaines culturels
- de mettre en perspective ses connaissances des autres territoires
- de s'immerger sur des territoires différents, quel que soit leur contexte
- d'animer une réflexion collective
- de co-construire un cadre de travail commun et partagé

Ce regard extérieur, neutre, critique et indépendant nourri fortement l'analyse d'un territoire et fait économiser un temps de travail conséquent, notamment lorsque les délais sont contraints.

Ce qu'un bureau d'études n'est pas

- il ne substitue pas à un service culturel dans la connaissance fine des processus intercommunaux et de tous les acteurs du territoire
- il ne constitue pas une réponse dans la durée à une problématique organisationnelle ou financière
- il n'intervient pas dans la mise en œuvre des actions préconisées

LE CAHIER DES CHARGES

Établi sur une dizaine de pages (hors annexes) et fourni lors de l'appel d'offres, le **cahier des charges** (Cahier des Charges des Conditions Techniques Particulières - CCTP) constitue la **première source d'information** pour le **bureau d'études**. Il devra aborder et pointer :

- le contexte du territoire et de la **politique culturelle** de la **collectivité** (grands axes, **compétences** exercées)
- les objectifs de la mission (préciser les points d'attention) et le périmètre de l'étude
- l'interlocuteur au sein de la collectivité
- les instances de suivi et de pilotage
- le détail des attentes par rapport à la mission et déroulement envisagé
- les **champs culturels** concernés s'il ne s'agit pas d'une étude sur tous les champs culturels et artistiques
- les étapes attendues (il est possible de laisser le bureau d'études proposer un découpage par phase)
- le calendrier
- les compétences demandées

Ce cahier des charges devra comporter des **informations précises et ciblées**. Le prestataire ne pourra pas prendre en compte un nombre important d'études préalables au stade de la réponse à l'appel d'offres.

Le **réfèrent de la mission** pour l'intercommunalité devra se rendre disponible pour répondre aux potentielles questions formulées sur la plateforme des marchés publics. Ces questions permettent d'accéder à une réponse d'autant plus adaptée.

Une fois le cahier des charges déposé ou envoyé, il faut idéalement laisser 4 à 6 semaines de délais (hors période de vacances) au(x) bureau(x) d'études pour formuler son ou leur offre. De son côté, l'intercommunalité peut appeler d'anciens clients du ou des bureau(x) d'études afin d'accéder à des retours d'expériences qui permettront notamment d'affiner ses critères de sélection. Il s'agira ensuite d'**organiser une audition** pour rencontrer les personnes qui seront en charge de la mission - le mieux étant de préciser en amont les questions au(x) bureau(x) d'études qui permettront au(x) candidat(s) d'être plus efficient(s) dans la préparation.

LE DIALOGUE

Un des critères de succès d'une mission est le dialogue étroit et en confiance entre la **collectivité** et le **bureau d'études**. Il est essentiel que la collectivité identifie un chef de projet en charge du suivi qui puisse s'emparer de la démarche, notamment pour en rendre compte aux élus et lors de temps de réflexion collective.

Ceci permettra par ailleurs de s'appropriier pleinement les préconisations suggérées. Ce temps de suivi ne doit pas être minoré : en plus des réunions et instances programmées dans le **cahier des charges**, des temps d'échanges intermédiaires devront être prévus.

Qu'est-ce qu'un bureau d'études ?

- un bureau d'études est un appui extérieur qui permet de mobiliser la collectivité sur le futur projet culturel de territoire sur un temps dédié.
- il nécessite donc une bonne disponibilité de la collectivité pour mener cette étude
- la réussite de sa mission repose sur la qualité du lien avec la collectivité
- le cahier des charges doit permettre de préciser ce qu'on attend de lui et de clarifier également ce qu'il ne fera pas. C'est un outil de mobilisation interne au sein de la collectivité lors de sa rédaction

les 5 grandes phases structurantes

L'engagement dans une démarche d'élaboration de politique culturelle demande d'en comprendre les enjeux, mais également les grandes étapes méthodologiques.

1. La phase de préparation: cerner et définir

Le lancement de la démarche de construction de PCT demande une **phase de préparation** et de **sensibilisation**. C'est le moment de définir la méthodologie à déployer: définir une première **planification de la démarche**, des modalités de travail (groupes de travail thématiques ou non, degré de participation des acteurs du territoire, des partenaires publics, des habitants) et de **gouvernance** (constitution de groupe projet/comité de pilotage, d'élus référents, etc.).

C'est également une **phase d'information sur l'intérêt et l'objectif** poursuivi par la démarche, ses étapes de travail à partager avec les élus du territoire, des partenaires et des associations.

Cette phase peut durer entre 1 et 6 mois environ.

2. L'état des lieux et le diagnostic: recenser et analyser

Cette étape vise à **recueillir des informations sur le territoire** pour analyser la situation en vue d'élaborer les axes politiques qui structureront les choix de développement en matière culturelle de la collectivité. Les informations à recueillir sont quantitatives (données statistiques) et qualitatives (perceptions).

Elles concernent:

d'une part, les **ressources culturelles** du territoire (**équipements culturels, équipements labellisés**, associations, services culturels accessibles aux habitants, **artistes, pratiques culturelles**), les données sur le cadre de vie

(services à la population disponibles, géographie du territoire, démographie de la population)

- d'autre part, les **données internes à la collectivité** (actions existantes et synthèse des moyens déjà engagés par la collectivité en matière culturelle)

Cette photographie doit ensuite faire l'objet d'un diagnostic, c'est-à-dire être analysée et problématisée pour **mettre en évidence des caractéristiques**, des points forts et des faiblesses.

3. L'élaboration du projet culturel: définir et planifier

Cette phase de travail s'appuie directement sur le diagnostic qui a été formulé: quels principes d'amélioration faut-il apporter pour répondre aux enjeux et besoins identifiés? Cette phase **fera émerger les orientations politiques** pour lesquelles il s'agit ensuite de construire les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs.

C'est une **phase de conception, d'arbitrage** (des orientations et des actions), de consensus, de choix, de négociation, de précision.

Cette phase s'achève par la **formalisation des orientations stratégiques dans un document rédigé** qui peut être appelé « projet culturel de territoire » ou « schéma de développement culturel » ou encore « stratégie de développement culturel ».

Ce **document cadre** pose les **orientations politiques** et détaille la mise en œuvre opérationnelle (actions, moyens affectés et échéances de réalisation). La durée du document cadre est à définir par le territoire: période que se donne le territoire pour atteindre ses objectifs de développement culturel (3 ans, 5 ans, 6 ans, 10 ans). Il est important de poser une temporalité dans la réalisation des actions. Cela ne veut pas dire pour autant qu'une fois la périodicité achevée, l'action culturelle de l'intercommunalité prend fin. Il s'agit de réajuster, d'enrichir, et d'enclencher une réflexion vers un second PCT qui marquera de nouvelles actions et un nouveau temps politique.

4. La mise en œuvre: suivre et ajuster

Le projet culturel de territoire constitue la feuille de route des actions à mettre en œuvre. En fonction des actions, la collectivité sera accompagnatrice, initiatrice et/ou porteuse de l'action. La **mise en œuvre du programme d'actions** réclame coordination, suivi et rigueur.

Pour que tout au long de la mise en œuvre, le projet garde du sens, des **instances de pilotage** doivent être mises en place et être attentives à l'**animation de la démarche** auprès des différentes parties prenantes et des services de l'intercommunalité. Ces instances se référeront régulièrement au cadre mis en place et délimité du projet culturel de territoire et en **rappelleront les orientations et les objectifs** en déterminant la forme la plus adaptée pour partager ce suivi: journal de la collectivité, comité de suivi, commission culture, stands sur les marchés, réunions avec les acteurs locaux, etc.

5. L'évaluation, le renouvellement: collecter et coordonner

L'enjeu est bien de poursuivre la démarche en évaluant et réajustant, avec pragmatisme, la suite des orientations politiques et actions à mener sur le territoire, tout en encourageant les initiatives culturelles qui entrent dans le cadre du PCT.

En pratique

Mise en place

- phase de préparation :
 - cerner et définir
 - faire connaître la notion de projet culturel de territoire, plus-values et enjeux
 - proposer une méthodologie et planifier la démarche
 - construire le dispositif d'animation
 - définir les instances de pilotage et de validation
 - valider la démarche
- état des lieux : diagnostiquer, recenser et analyser
 - recenser les ressources culturelles et données territoriales
 - partager, confronter les connaissances et expertises
 - analyser, caractériser, problématiser, identifier les enjeux
- élaborer, définir et planifier
 - construire les orientations
 - programmer des actions répondant aux orientations
 - planifier
 - situer le projet (économie, organisation, temporalité et humain)
 - formaliser le document cadre

Mise en œuvre

- suivre et ajuster le programme d'actions pluriannuel
 - affecter les moyens humains et financiers
 - se laisser la porte ouverte à des initiatives répondant aux lignes forces
 - maintenir des temps d'informations et d'échanges avec les acteurs culturels, populations et élus

Évaluation et renouvellement

- collecter et ajuster
 - collecter au fil de la mise en œuvre des indicateurs de suivi réalistes

4

L'ÉTAT DES LIEUX ET LE DIAGNOSTIC PARTAGÉ

le contexte territorial

61

le recensement

62

les études et enquêtes

63

le diagnostic

64

L'état des lieux est la première étape à engager pour activer la démarche du projet culturel de territoire : c'est la photographie nécessaire pour établir un diagnostic.

La phase de diagnostic consiste quant à elle à mener des investigations, à explorer, à animer, à concerter et à analyser. Le diagnostic permet d'identifier des relations entre les acteurs et les modes de vie de la population et permet également de faire émerger des points forts, des faiblesses, des tendances.

Le diagnostic culturel va jeter les bases de la future stratégie culturelle, il est une étape incontournable.

L'état des lieux et le diagnostic peuvent être réalisés en interne, par les propres compétences de l'intercommunalité ou confiés à un **bureau d'études** (Voir aussi : Solliciter un bureau d'études p. 50).



Jean-Philippe Lecoq,

Agent de développement
Pôle d'Équilibre Territorial et Rural
Othe-Armance (10)

Agent de développement, Jean-Philippe Lecoq représente le PÉTR Othe-Armance. L'Agence culturelle Grand Est a pu s'entretenir avec lui en juillet 2020 pour mettre en perspective cette phase d'état des lieux et de diagnostic, mené par l'intercommunalité elle-même.

Le PÉTR Othe-Armance, créé en 2018 s'étend sur deux Communautés de communes : la CC du Chaourçois et du Val d'Armance et la CC du Pays d'Othe. Suite à sa création juridique le PÉTR a souhaité se doter d'une feuille de route mêlant culture, économie, transition écologique et cadre de vie. Jean-Philippe Lecoq prend ses fonctions en 2019 et entame la définition du projet culturel de territoire. Un an de travail a été nécessaire pour préparer le plan d'action.

Quels ont été les préalables pour établir votre PCT ?

Quand je suis arrivé, je me suis appuyé sur l'Agence culturelle Grand Est : nous avons organisé des réunions préparatoires pour poser le cadre et les règles de fonctionnement. Le groupe culture du conseil de développement (qui mêle membres de la société civile, acteurs culturels et élus) a assisté à certaines de ces réunions, tout le monde a pu saisir où nous allions et nous avons donc pu aller plus vite. Dès le départ, l'Agence nous a aidés sur la structuration et la mise en place. Sa présence a légitimé le projet auprès des acteurs culturels qui se sont sentis épaulés.

Vous avez fait le choix de mener l'état des lieux et le diagnostic en autonomie, pourquoi ?

Le PÉTR s'est ainsi positionné comme un acteur de la dynamique culturelle, a tissé du lien et a construit un réseau d'acteur culturels et de personnes ressources qui continue aujourd'hui à nous informer. À titre personnel, le fait d'avoir été sur le terrain m'a permis d'être identifié comme référent culture.

Comment avez-vous collecté les données nécessaires à cet état des lieux ?

L'office de tourisme disposait d'une base de données. La médiathèque départementale - qui a été un relais précieux pour son approche - mais aussi l'Éducation nationale et l'Inspection académique nous ont beaucoup aidés. Les structures culturelles sollicitées et les acteurs interviewés, nous ont aussi aiguillés vers d'autres personnes. Le tissu relationnel s'est bâti au fur et à mesure.

Vous avez ensuite organisé les Assises de la culture, un forum ouvert pour co-construire le projet culturel, que retenir de cette journée ?

Cette journée - animée par une personnalité extérieure qui a pu nous formuler des retours d'expériences d'autres territoires, c'est important - a permis de clarifier le vocabulaire et le point de vue des uns et des autres, mais surtout, d'axer le projet culturel sur le collectif, donc de réunir les gens qui avaient envie de travailler sur la même dynamique.

Comment maintenir le lien ?

D'abord, la mobilisation s'est maintenue car, en parallèle, des actions se sont mises en place. Puis, en plus des réunions régulières avec les élus et la constitution de groupes de travail entre acteurs culturels, je les informe régulièrement par mail. Il faut qu'il y ait de l'animation : sans animation, c'est mort. À partir du moment où les acteurs se sentent accompagnés et que quelqu'un anime la dynamique, ça fonctionne. Il faut tirer parti des avantages des uns et des autres. C'est du sur-mesure. Même s'il y a un guide, il doit être là pour expliquer que c'est du cousu main.

le contexte territorial

Agir sur un territoire c'est composer avec ce qui le caractérise. C'est prendre en compte la manière dont vivent les habitants (premiers destinataires ou acteurs de la vie du territoire), et davantage encore la vie culturelle.

Il s'agit :

- d'**analyser l'évolution de la démographie**, les catégories socio-professionnelles, les modes de vie, les déplacements domicile-travail, lieux de « foisonnement », les tendances du développement économique, etc. De nombreux facteurs agissent sur les pratiques des habitants en matière de culture : la distance et les déplacements, les lieux de courses, l'éducation, les **pratiques artistiques**, la localisation des entreprises, la géomorphologie des lieux, etc. Autant d'éléments à prendre en compte dans l'analyse du territoire
- d'**identifier les services culturels** dont bénéficient les habitants, leurs pratiques culturelles, les ressources culturelles du territoire
- de **connaître leurs perceptions** du territoire : **l'offre culturelle** est-elle suffisante ? Sont-ils souvent en contact avec des **artistes** ? Les habitants sont-ils accompagnés ?
- de **connaître les activités** sur le territoire, leur fonctionnement et leurs difficultés
- d'**identifier et de prendre connaissance des mécanismes** et priorités d'interventions (administratives et financières) en matière culturelle des **collectivités** et de l'État

le recensement

Les ressources internes au territoire

La phase d'état des lieux vise aussi à **connaître et analyser les pratiques « internes » de la collectivité** en matière culturelle et de politiques publiques. L'intercommunalité doit réaliser une monographie de la collectivité du point de vue culturel : quel rôle joue la collectivité en matière culturelle ? A-t-elle la **compétence** culturelle ? Soutient-elle techniquement, financièrement, en ressources humaines des projets culturels ? Est-elle porteuse de projets culturels ? Dans quels **champs culturels** (arts plastiques, patrimoine, musique, etc.) ? Pour quelles activités (enseignement, gestion, communication, etc.) ? A-t-elle du personnel dédié ? Quels sont les budgets mobilisés ? Quelles sont les structures existantes et quelle est leur offre ? Y a-t-il des manques ? L'offre est-elle suffisamment étoffée pour répondre aux besoins du territoire et des habitants ? Toutes les catégories de la population trouvent-elles leur compte ? Qu'existe-t-il pour les publics scolaires ?

Cela permettra déjà d'**identifier les grandes orientations du projet politique** de développement du territoire et de **dégager les axes de développement** de la collectivité. Ces axes de développement devront être abordés dans le projet culturel.

Les ressources externes au territoire

Identifier les ressources internes est un point de départ crucial à l'état des lieux. Mais pour trouver de nouvelles complémentarités, il s'avère nécessaire d'analyser les ressources culturelles voisines. Ceci dans l'optique de dégager des lignes de force et des spécificités propres au territoire qui pourraient contribuer à son attractivité et constituer des atouts touristiques à valoriser dans le PCT.

les études et enquêtes

Des données quantitatives : statistiques, chiffres

Il est essentiel de disposer d'**informations de nature quantitative**.

Elles sont utiles pour décrire et permettent d'observer des tendances. Ces données viennent objectiver les débats au moment des discussions et nourrir les groupes de travail. Elles permettent de **confirmer ou d'inférer certaines représentations**.

Ces données peuvent être trouvées sur Internet et sur des sites référents, notamment des données administratives ou rapports d'observations antérieures par exemple commandités par les communes ou **communautés de communes**.

Des données qualitatives : perceptions et analyses

Les données qualitatives fournissent une **information enrichie, approfondie et diversifiée**. Ces informations proviennent le plus souvent d'entretiens, de groupes de discussions et de réunions de concertation qui peuvent être organisées avant l'élaboration du PCT.

Les bonnes pratiques

- commencer par rechercher les données facilement disponibles : le web offre une facilité d'accès aux informations et de nombreux sites ressources mettent à disposition des données locales (INSEE, Observatoire des Territoires, etc.)
- utiliser des données, analyses et rapports déjà produits pour le territoire

le diagnostic

L'inventaire des informations doit être problématisé pour être utilisé comme base de travail: il s'agit de passer de l'état des lieux (qui est descriptif) au diagnostic (qui caractérise).

Pour aboutir à la formulation du diagnostic culturel, il faut **synthétiser les données**, la réalisation de différents **tableaux de synthèse** peut aider à construire la réflexion collective et à mettre en partage les informations collectées. S'entourer de compétences - ce qui suppose de bien connaître les acteurs culturels installés sur le territoire - selon les domaines permet d'**affiner la caractérisation et la problématisation** des données propres au territoire.

Quelques propositions:

- réaliser une **cartographie des acteurs locaux** impliqués dans le développement culturel, en indiquant les interactions entre eux
- synthèse sectorielle (arts plastiques, patrimoine, spectacle vivant)
- synthèse par activité (enseignement, production, offre)
- synthèse par public (jeunes, familles, personnes âgées, personnes isolées, actifs, etc.)

Ces premières analyses sont à **partager** pour parvenir à une **formulation concertée par les acteurs locaux du diagnostic et des caractéristiques du territoire**. Définir collectivement ce que sont les enjeux pour le territoire permet de construire et d'élaborer de manière partagée les moyens pour y répondre.

Exemple d'outil d'analyse

L'outil SWOT ou FFOM en français (pour Strengths / Forces, Weaknesses / faiblesses, Opportunities / Opportunités, Threats / Menaces) est un outil d'analyse synthétique, efficace, facilement utilisable et apprécié par les décideurs car le résultat produit est un résumé global, qualifié et hiérarchisé des éléments à prendre en compte pour une « bonne » décision.

Éviter de dépasser plus de 5 éléments par liste et hiérarchiser les données par secteur.

5

L'ANIMATION

les pratiques participatives

66

l'intelligence collective et la facilitation

67

les bonnes conditions d'un échange

68

Ce processus participatif, travaillé en **design de service**, permet de créer les conditions d'une démocratie accomplie, tournée vers les usagers auxquels les politiques s'adressent.

les pratiques participatives

Les pratiques participatives participent à la **reconnaissance de l'intercommunalité par les citoyens**. Une gouvernance plus horizontale et inclusive exige **de l'ambition, une méthodologie rigoureuse et de la transparence**. Il est alors nécessaire de bien préparer sa programmation, de cerner la finalité politique de cette démarche et, en amont, de se poser les bonnes questions.

Notons qu'il n'y a pas d'outil ou de marche à suivre unique : tous les sujets ne peuvent pas être traités, à tous les moments du processus et partagés avec toutes les parties prenantes. On pourra choisir de n'associer « que » les acteurs culturels dans la phase de diagnostic, puis de mobiliser la population avant la phase d'élaboration du projet culturel : **les niveaux d'implication divergent** en fonction des groupes auxquels on s'adresse. À certains endroits, il est primordial de dépasser le cercle des initiés et de croiser les groupes (élus, acteurs culturels et habitants par exemple) tout comme de privilégier l'adresse à un groupe en particulier **en fonction des enjeux fixés**. Avant de débiter, il faudra donc préparer une **cartographie des parties prenantes** et ce que l'on attend de chacune d'elles.

Solliciter les parties prenantes passe par tout **un spectre d'outils et modalités** : débats en salle, échanges en extérieur appuyés sur des visites, ateliers en grand ou petit comité, réunion publique d'information ou tables-ateliers, consultation en ligne, diagnostic culturel en allant sur le terrain, jeu de piste, échanges avec la jeunesse en se rendant dans les établissements scolaires... Il s'agit avant tout de considérer toutes les possibilités et de trouver celle qui fera sens en ayant toujours en vue les objectifs de la concertation. Pour ce faire, il est important que **l'animation de la concertation** et de la démarche soit portée, incarnée et organisée par un groupe identifié (techniciens par exemple, ou également par un bureau extérieur).

Tout comme il est nécessaire que les élus soient présents lors des échanges pour gager de **l'intérêt porté par la collectivité** aux échanges démocratiques. Ces temps d'échange nécessitent savoir-faire et recul et demandent de ne pas se positionner sur le fond : il est plus évident de respecter cette posture si l'animateur n'est pas lui-même le concepteur.

l'intelligence collective et la facilitation

Les termes **intelligence collective**, co-création, participation citoyenne, mobilisation des acteurs ou encore **démocratie participative** reviennent régulièrement dans le quotidien des **collectivités**. L'enjeu reliant l'ensemble de ces formulations est le fait de mobiliser et d'associer les parties prenantes au PCT, pour l'ancrer dans une réalité de territoire et répondre aux besoins de la population.

Il convient de réunir ces acteurs, de faire émerger leurs enjeux et les faire contribuer à une dynamique, voire de co-créer de nouvelles idées ou des plans d'actions.

La définition de la **facilitation** pourrait se résumer par l'**acte de rendre facile le travail d'un groupe**. Cela suppose d'avoir une vue et une réflexion d'ensemble pour appréhender, savoir qui inviter et à quelle étape du processus, et comment le faire afin de réellement co-créer et sortir d'une addition de « revendications personnelles ».

L'intelligence collective, c'est quoi ?

c'est permettre l'expression individuelle pour encourager le croisement des idées et ainsi, favoriser l'émergence de nouvelles idées collectives qui n'auraient pu voir le jour sans la rencontre de ces individualités.

les bonnes conditions d'un échange

Même si cela peut paraître formel, les règles sont une garantie d'égalité et de respect essentiels pour le travail du groupe.

LES RÈGLES

Une des difficultés réside dans l'organisation de la prise de parole pour ces étapes.

Comment éviter que ce soit celui qui parle le plus fort qui impose sa vision ?

Comment partager les enjeux collectifs à défendre pour un territoire et non les intérêts individuels ?

C'est la responsabilité du porteur et animateur du projet culturel de veiller à la répartition de la parole et à l'organisation des échanges et débats.

Expertise et vécu

Savoir orchestrer les différentes paroles, ce n'est pas rendre dominant la parole de l'utilisateur sur celle de l'expert ou rendre dominante la parole de l'expert sur celle des usagers. C'est faire en sorte que ces paroles contribuent à des solutions collectives et partagées.

Divergences, conflits

Plusieurs acteurs qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble sont réunis. Les temps d'échanges font apparaître les points de vue différents des usagers. Ces temps de divergence sont nécessaires et salutaires pour la démarche. Le conflit est l'expression de la contradiction d'intérêt sur un sujet. Pour être en capacité de trouver des améliorations qui puissent convenir à **l'intérêt général**, il est nécessaire que les désaccords soient exprimés.

Pour sortir d'un rapport conflictuel, il est important d'inviter chaque participant à revenir sur les faits (que s'est-il passé précisément ?), puis d'identifier et d'exprimer ses enjeux (qu'est-ce qui est important pour moi dans cette situation ?). Un fois que chacun aura clarifié et exprimé ses enjeux, il sera possible de trouver une solution ensemble.

Quelques principes de dialogue

- dire les choses dans le respect de l'autre : authenticité et bienveillance dans les propos
- parler en « je » : parler de son expérience et éviter les généralités qui amènent au débat
- respecter le timing : pour que la rencontre se finisse à temps et atteindre les objectifs
- revenir ici et maintenant : vigilance sur l'utilisation des portables qui coupent de la relation

LE RÔLE DE L'ANIMATEUR

L'animateur des séances de rencontre porte trois rôles :

L'architecte

Avant la séance, il va prendre toutes les données nécessaires à l'établissement des plans de l'atelier. Il clarifiera la question, le thème, le livrable afin de pouvoir ajuster le déroulé pour répondre aux besoins et arriver au résultat prévu. Ce déroulé doit être suffisamment robuste et souple afin de s'adapter au groupe.

Le pilote

Avant la séance, il va s'assurer que les conditions d'accueil du groupe sont rassemblées (espaces, matériel, supports documents, fournitures...).

Avant la séance, il peut être désigné un gardien du temps, un preneur de note, etc.

À l'arrivée du groupe, le pilote présente le plan de la séance, explique son rôle de facilitateur et pose les règles de fonctionnement.

Il présente alors la destination et le chemin que le groupe va suivre.

Lorsque la séance a débuté, il veille aux indicateurs et ajuste la trajectoire en fonction des avancées et de l'ambiance du groupe. Il veille à la sécurité du groupe tout au long de l'atelier afin de l'amener à la bonne destination.

Le guide

Tout au long de la séance, par son calme, sa présence et sa confiance, le facilitateur va conduire le groupe en terre inconnue et l'accompagner à surmonter ses moments de doutes, de paniques ou de désaccord.

Les points d'attention: les trois C

La règle des trois C peut être un bon soutien pour analyser le processus imaginé avant la rencontre :

- **contrat** : est-ce que les objectifs, le but, le livrable, la question de la rencontre sont clairs ? Il s'agit de partager sa vision
- **cadre** : ce sont les éléments permettant de créer un espace de sécurité et de confiance propice à la créativité. Le cadre est la réponse à la question : comment allons-nous travailler ensemble ? Il est essentiel de poser des règles et des principes, d'explicitier le processus, de garder en tête les valeurs qui animent l'atelier et de bien communiquer sur les horaires, le lieu et les participants attendus
- **contact** : qu'est-ce qui est mis en place pour que les participants se rencontrent, échangent et créent ensemble ? (Petits groupes, solo, duo, grand groupe...)
En clair : favoriser les interactions entre les participants
L'atelier, en suivant ces principes, doit déboucher sur des objectifs clairs et partagés et répondre au livrable.

LA CLÔTURE DE LA RENCONTRE

Les participants, à un atelier collaboratif, sont souvent enjoués par la forme « peu conventionnelle » de la rencontre et par le résultat obtenu. Ainsi, pour valoriser ce temps passé et maintenir l'intérêt pour ces démarches, il est important de clore la rencontre avec autant de soin que celui donné à l'ouverture.

Trois axes sont à privilégier pour clore la rencontre :

- **Montrer et valoriser** : afin de donner à voir le résultat et montrer la réalisation du groupe. Cette phase peut prendre la forme d'un simple affichage des pages de paper board ou une présentation en mode vernissage d'une exposition.
- **Mettre en perspective** : afin de donner de la clarté sur l'issue de la rencontre et rappeler comment sera utilisé le résultat.
- **Apprendre et recueillir des feed-back** : afin de recueillir les impressions et les pistes d'amélioration. Cette phase peut être un tour de fin ou prendre la forme d'un « Motorola ».

Ensuite, il ne restera plus qu'à remercier tous les participants.

Le « Motorola », c'est quoi ?

Il s'agit d'inviter le groupe à répondre à quatre questions. Le facilitateur pose une question après l'autre, et le groupe a 2 minutes pour y répondre. Les questions :

- lors de cette rencontre, qu'est-ce qui, pour vous, s'est bien passé ?
- lors de cette rencontre, qu'est-ce qui, pour vous, s'est moins bien passé ?
- lors de cette rencontre, qu'avez-vous appris ?

L'ÉLABORATION ET LA MISE EN ŒUVRE

l'élaboration	74
les orientations	75
les moyens	76
la gouvernance	77
le document cadre	77
la mise en œuvre	78
quelques outils	81

Cette étape de travail est l'aboutissement des précédentes phases, elle vise donc à affiner le travail précédemment engagé en entamant notamment des négociations, en confrontant les propositions d'actions entre elles, mais aussi aux autres politiques publiques ayant cours sur le territoire, et en analysant leur faisabilité. L'élaboration demande de faire des choix et de prioriser les actions.

l'élaboration

La phase d'élaboration du projet culturel consiste à préciser le positionnement de l'intercommunalité afin de **stabiliser les objectifs stratégiques** et de traduire les principes d'intervention à l'échelle intercommunale. En fonction de ce positionnement, l'intercommunalité **définit le plan d'actions du projet culturel**, élabore des fiches actions et formalise le projet culturel dans un **document cadre** qui fera office de référence.

En parallèle, cette concrétisation demande d'**affiner le budget des actions** et la projection budgétaire sur la durée du projet, ce qui suppose de **contractualiser avec les partenaires possibles** (s'il y a lieu), mais aussi et toujours de **restituer et de partager auprès des différents acteurs locaux** impliqués dans la démarche (élus, associations, etc.)

L'élaboration en 4 points

Cette phase de faisabilité se construit à partir :

- des enjeux identifiés
- des priorités et des choix politiques
- des réalités économiques internes et des co-financements éventuels
- de la cohérence aux autres politiques publiques du territoire

les orientations

Les orientations prises sont les témoins d'une **politique culturelle** claire et d'une vision partagée, elles sont le résultat d'un processus collectif. L'objectif n'est donc pas d'établir une liste de demandes individuelles mais de parvenir à choisir des axes de développement, des principes d'amélioration pour répondre aux problématiques du territoire identifiés par le diagnostic.

L'établissement de ces axes et grandes orientations donnera lieu à un **programme d'actions** : quelles actions choisit-on de mettre en place pour atteindre les objectifs de développement ? Quels besoins humains, financiers et matériels cela réclame-t-il ?

Ces **fiches-actions** comporteront :

- des éléments de contextualisation qui rappellent les motivations de l'objectif
- des éléments descriptifs de l'action
- des éléments de faisabilité (financière, humaine, temporelle)
- les lieux et acteurs potentiels
- les publics visés
- des indicateurs pour évaluer l'action

Si le **groupement de communes** est le porteur de la politique culturelle, il n'est pas pour autant le **maître d'ouvrage** de l'ensemble des actions composant le PCT. Un certain nombre d'actions culturelles sont déjà menées et doivent continuer à être encouragées. Il ne s'agit donc pas de réinventer l'ensemble du paysage culturel du territoire, mais bien de structurer l'existant et d'impulser des actions identifiées comme prioritaires.

Ces actions doivent être **réalistes et pragmatiques** quitte à réajuster et reconsidérer certaines d'entre elles.

les moyens

Établir les moyens humains et financiers et les organiser implique de connaître les volumes financiers déjà existants pour les actions culturelles et qui pourront continuer à être mobilisés, mais aussi, d'anticiper et d'évaluer les dimensionnements des projets pour affecter les volumes financiers nécessaires.

Afin d'avoir une approche juste, cette planification financière demande de se renseigner auprès de spécialistes (auprès de l'équipe, auprès de partenaires, auprès de prestataires).

Il est ensuite nécessaire de mener des échanges et arbitrages au sein de la collectivité, mais également auprès des partenaires financiers.

De la même manière, pour suivre le PCT, il convient de désigner les ressources humaines qui s'assureront de la bonne mise en place des actions programmées, et du suivi de projet au sein de la collectivité. Il est par ailleurs toujours important de partager les axes de développement et le programme d'actions afin de mobiliser les structures et acteurs culturels concernés.

Après avoir défini les ressources humaines affectées à la démarche, le porteur va aussi baliser le rythme de travail et construire le rétro-planning.

Les temps à identifier

- vacances scolaires
- périodes électorales
- périodes budgétaires

la gouvernance

Le comité de pilotage (COPIL)

Il est composé des élus, de la direction générale, de la direction des affaires culturelles et éventuellement d'autres directions et de partenaires :

- programme et valide les sujets proposés
- est force de proposition
- garantit le suivi
- vérifie l'état d'avancement des travaux

Le comité de technique (COTECH)

Il peut être composé des mêmes personnes que le COPIL, en groupe plus réduit et avec des experts techniques. Il suit l'évaluation et la mise en œuvre du projet culturel de territoire.

le document cadre

Il convient ensuite d'organiser des temps de concertation avec les institutions susceptibles d'apporter des soutiens, financiers ou organisationnels. Les objectifs et soutiens des politiques culturelles publiques territoriales et de l'État peuvent de fait alimenter l'arbitrage de certaines orientations et actions. Ainsi, l'État et les collectivités (Région, Départements), peuvent constituer des partenaires de ce PCT.

Les discussions engagées dans le cadre de l'élaboration du projet culturel de territoire peuvent conduire à la signature d'une convention multipartite et pluriannuelle.

Le document cadre (projet culturel de territoire) qui formalise le projet culturel et son programme d'actions doit être partagé auprès des différents acteurs qui seront mobilisés pour leurs mises en place.

la mise en œuvre



Mathias Kelche

Directeur du Pôle Culture
Communauté de communes du Val d'Argent (68)

Si toutes les phases du projet culturel ont leur importance, celle de la mise en œuvre constitue pour la collectivité et les élus une forme de concrétisation. Les orientations ont été prises et les actions sont prêtes à être développées. En juillet 2020, l'Agence culturelle Grand Est a fait le point avec Mathias Kelche, directeur du Pôle Culture de la communauté de communes du Val d'Argent afin de savoir comment l'intercommunalité a maintenu le cap et ce que ce projet lui a apporté.

Durant le mandat 2014-2020, les élus de la communauté de communes du Val d'Argent ont souhaité engager un projet culturel de territoire en commençant par un état des lieux débuté en 2016. L'intercommunalité disposait alors d'une médiathèque intercommunale et du label Pays d'art et d'histoire. Dès la fin de cette année 2016, le conseil communautaire a validé cinq orientations politiques dont l'amélioration des échanges entre acteurs culturels et le développement des activités artistiques destinées aux jeunes. Mathias Kelche est l'artisan et le garant de la nouvelle politique culturelle.

Quelle est la place de la politique culturelle mise en place aujourd'hui ?

On ne parle pas de politique culturelle au quotidien, en revanche, on parle de logique et de sens. Chaque action est réinsérée dans ce projet culturel, construite et augmentée en fonction. Cela donne une légitimité au Pôle culturel et une cohérence que je peux défendre auprès des élus et des partenaires institutionnels. La politique culturelle est logique, claire et régulièrement rappelée. Elle nous donne un cap, un cadre mais pas un carcan.

Autant dans l'élaboration du PCT que dans sa mise en œuvre, vous avez tenu à la transversalité, pourquoi ?

L'erreur à ne pas commettre serait de mettre en œuvre une politique culturelle hors sol, quand bien même elle est territoriale, la construire entre « cultureux » serait une grave erreur. La transversalité doit être intégrée dès la conception pour embarquer tous les acteurs avec soi et les fédérer. C'est un défi, mais il est nécessaire.

Comment ?

En organisant des rencontres régulières et en permettant aux acteurs d'être porteurs de leurs propres problématiques. Pour maintenir le lien et la dynamique dans le temps, il faut être associatif - au sens premier du terme - et faire en sorte que les acteurs ne soient pas de simples contributeurs.

Nous avons également embauché une chargée de développement culturel pour coordonner des événements et faire le lien, elle incarne cette nouvelle politique culturelle. L'intercommunalité devient instigatrice de temps de rencontres et de propositions.

Avez-vous un exemple ?

Une des orientations prises est l'accompagnement des publics scolaires. Chaque année, nous organisons un forum pour faciliter la mise en place de projets construits par les enseignants : deux ans après sa mise en place, il est devenu obligatoire pour les enseignants d'école primaire. Tous les acteurs culturels du Val d'Argent peuvent y faire des propositions aux écoles. De trois stands et une quinzaine de personnes, nous sommes passés à dix stands et soixante personnes accueillies.

Quelles améliorations constatez-vous ?

L'intercommunalité s'est remise au centre sur la compétence culture. Elle a démontré qu'elle avait un rôle et qu'elle pouvait agir sur la vie culturelle locale. Elle a été identifiée comme un partenaire culturel. On est dans quelque chose de plus partagé. Les élus savent dans quoi on est engagé, on a resserré les liens avec les partenaires institutionnels, ce qui a permis de clarifier les spécificités du territoire et les enjeux sur lesquels on travaille. Les acteurs culturels sont mieux outillés et ont le meilleur accompagnement possible pour réaliser leurs projets culturels. Les services culturels de la communauté de communes portent davantage de projets innovants. Les projets se montent très vite et plus efficacement parce que l'écoute et la confiance sont là.

Les outils de pilotage

La **collectivité** devra se doter d'**outils de pilotage et de suivi** de progression et de réalisation des actions. Notamment des **tableaux de bord** où seront inscrits les grandes étapes, les évolutions et les rythmes de réalisation.

Les actions

Afin d'enclencher le PCT et lui donner du sens, notamment auprès des acteurs culturels des habitants, il est important de **prévoir une mise en œuvre rapide de certaines actions fédératrices** qui permettent de maintenir la confiance dans le processus et la mobilisation des acteurs locaux autour de réalisations concrètes et collectives.

L'intercommunalité continuera par ailleurs d'**animer le réseau** et les différents acteurs locaux (élus, associations) afin de **s'assurer de leur mobilisation** durant le temps de la mise en œuvre.

Elle pourra créer un **groupe de suivi de la mise en œuvre** du projet ou des groupes de travail par projet, par exemple.

Les indicateurs

Certains éléments peuvent venir conforter la mise en place du PCT : des **questionnaires peuvent par exemple être diffusés** au sein des communes ou des structures culturelles afin de **recueillir les avis des usagers**. Cela permettra de vérifier la cohérence du projet sur le terrain.

quelques outils

L'observation

L'observation **agrège les informations produites** en interne par le PCT. Elle les exploite, les met en forme et les analyse. Elle les croise avec d'autres sources, locales, régionales ou nationales (comme celles de l'INSEE ou du DÉPS ministère de la Culture par exemple). Qu'il s'agisse de l'État, de la Région, des Départements, des structures intercommunales, des villes ou des **équipements culturels**, chacun a besoin, en interne, d'outils et de méthodes de plus en plus performants pour améliorer son organisation, ses interventions, leur suivi et leur évaluation.

L'observation partagée

L'observation partagée est une **modalité particulière de production de la connaissance**. Sa position extérieure aux organisations apporte un regard distancié et partagé sur les activités culturelles et aide à l'élaboration d'hypothèses communes de développement à partir de problématiques validées par l'ensemble des partenaires d'un PCT. En cela c'est un processus itératif et permanent de production, de diffusion d'informations, d'analyses, validé conjointement par les institutions publiques qui participent au PCT.

L'enquête par questionnaire

L'enquête par questionnaire est une **démarche d'investigation sur une ou plusieurs questions posées**. Elle donne une information précise sur une population donnée, c'est l'instrument de recueil de cette information. Elle peut décrire une population, recueillir des données factuelles, étudier les attitudes, les motivations et les opinions, vérifier, confirmer ou infirmer des hypothèses. Cette enquête comprend plusieurs phases : conception du questionnaire, constitution de l'échantillon, test et validation du questionnaire, saisie des réponses et analyse des résultats.

Les entretiens de groupe

sous forme par exemple de World Café.

Les entretiens de groupe sont utiles pour des **travaux qui prennent en compte des points de vue divergents**. Ils recueillent des informations sur les valeurs et les opinions. Ils peuvent se dérouler sous forme par exemple de world café :

Les participants se penchent sur une question évaluative par petits groupes (de 5 à 10 personnes) autour de tables de travail pour plusieurs séances consécutives de 45 à 60 minutes. Ils changent de table à chaque fin de séance afin de féconder les discussions (20 à 30 minutes). Lorsqu'un groupe retrouve sa table initiale, il établit une synthèse et en fait part au grand groupe. Une synthèse collaborative est alors discutée par question.

L'étude de cas

L'étude de cas est une **méthode qualitative, détaillée, qui se construit à partir d'une observation**. Elle doit être complémentaire d'autres outils. Elle permet d'évaluer les modalités de mise en œuvre, de cerner les impacts, de mettre en relief les dysfonctionnements. Elle doit comporter une analyse documentaire, des entretiens avec les personnes concernées (membres, partenaires, bénéficiaires), une comparaison avec d'autres (effet de la politique ou effet induits). Elle est souvent utilisée pour l'analyse de projets au regard des **droits culturels**.

Les tableaux de bords

Les tableaux de bords **évaluent les éléments quantitatifs d'un PCT et construisent des indicateurs à analyser au regard d'un ensemble de données** dans leurs relations entre eux et en comparaison avec d'autres. Ils donnent des alertes, clignotent, répondent à des questions précises. C'est un outil de décision et de communication qui reflète l'état synthétique quantitatif d'une **politique culturelle**.

7

L'ÉVALUATION

qu'est-ce que l'évaluation ?

85

l'évaluation vue par l'intercommunalité

87

comment s'y prendre ?

89

Évaluer c'est juger une **politique culturelle** avec une méthode systématique et des critères objectivés.

« Une évaluation est un examen ciblé et limité dans le temps, servant à juger une politique en cours ou achevée, y compris sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats.

Elle juge selon des méthodes systématiques et des critères objectifs et cherche des explications si un processus ne s'est pas déroulé comme prévu.

Évaluer un projet consiste donc à analyser si :

- les objectifs formulés dans le concept ont été atteints
- les mesures (input) ont conduit à atteindre les objectifs fixés
- les objectifs ont été atteints moyennant un coût raisonnable
- les effets attendus (impact) ont été au rendez-vous

Les évaluations ont une fonction d'analyse et donnent des recommandations quant aux ajustements, aux réglages ou à la poursuite d'un projet.»

Anne-Catherine de Perrot
et Tina Wodiunig

qu'est-ce que l'évaluation ?

L'évaluation d'une politique publique a pour objet d'**apprécier l'efficacité de cette politique** en comparant ses résultats aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre. Évaluer, c'est donc **former un jugement sur la valeur de l'action publique** et non un jugement de valeurs. Nous sommes bien loin des idées reçues cantonnant l'évaluation à n'être qu'un simple outil de communication, onéreux et inutile - « *chacun sait déjà ce qu'il fait* » -, voire un frein à l'action car « *l'important c'est de faire* ».

Ainsi, derrière la simplicité de la notion se profile la difficulté de l'exercice. Elle se heurte parfois aux objectifs discordants de l'action publique, à la difficulté d'en mesurer les résultats, notamment dans les domaines considérés comme subjectifs de l'art et des cultures, sans parler des réticences de toutes et de tous à soumettre son action et se soumettre à un jugement sur la valeur de cette dernière. Cette création de valeur est devenue un terme obsédant de notre occident. Mais dans le cadre d'un processus évaluatif, il ne faut pas l'entendre dans son sens économiste mais **dans son sens étymologique**, c'est-à-dire, être en mesure d'**apprécier les qualités** qui rendent dignes d'estime l'action et éclaire l'idéal à atteindre du groupe auxquels les acteurs culturels appartiennent à un moment donné.

L'évaluation d'un projet culturel devient alors **un instrument de pilotage** : d'abord, parce que répondre aux finalités d'une évaluation suppose que l'on soit en capacité de rassembler les données sur lesquelles s'appuie sa valeur ; ensuite, car elle nécessite une coopération active de ses parties prenantes. Elle fait donc **partie intégrante du projet**, dans ses finalités (output) comme dans son processus (input).

L'évaluation doit ainsi être intégrée dès la conception du projet culturel, y compris dans son montage financier, et suivie jusqu'à son achèvement. L'évaluation est d'abord un **point de vue discuté et partagé dans une finalité décisionnelle** : comment adapter, comment faire évoluer, comment améliorer tout aussi bien le jeu d'acteurs que les résultats ?

C'est à ces questions que l'évaluation d'un projet culturel de territoire doit être en mesure de répondre. Pour cela, elle doit à la fois suivre l'évolution du projet culturel et plus globalement celui du territoire dans lequel il est établi. Elle ne peut donc être que partenariale et partagée, contextualisée et différenciée, sans calque unique ou identique. Dans un vadémécum pour construire un PCT, voilà un postulat qui ajoute à sa complexité : tout territoire étant différent, toute évaluation doit être adaptée !

Difficile alors d'en proposer un protocole arrêté, car quelles pourraient être les spécificités communes à une évaluation des projets culturels de territoire là où il est plaidé pour une évaluation distinctive de chaque projet ?

Trois enjeux apparaissent toutefois dignes d'être mentionnés :

- **Le premier concerne la clarification des objectifs :** Un PCT lie des collectivités et des établissements publics de taille et de compétences différentes. Cette inter collégialité demande d'une part d'accorder une importance aux termes employés et de bien vérifier que le lexique soit commun, d'autre part, de s'assurer des finalités et des objectifs de chacun : « *dis-moi quel est ton dispositif et je te dirai...* ». Cet enjeu est la première pierre d'une évaluation commune qui autorise une connaissance réciproque des objectifs et des personnes. Elle institue également des modalités permanentes de gouvernance et des objectifs partagés : une évaluation ne peut répondre à des questions qui ne sont pas clairement posées.

- **Le deuxième met en lumière le jeu d'acteurs :** Un PCT associe des partenaires issus de segments différents de l'intervention publique : ici des opérateurs culturels, patrimoniaux et éducatifs, là des travailleurs sociaux, là encore des médiateurs environnementaux. Chacun d'entre eux disposent d'attentes et d'objectifs différents. S'il s'agit avant tout de bien les identifier et de s'entendre sur les objectifs de chacun, il convient dès l'origine de constater s'ils sont conjugables - intersectorialité - ou spécifiques, sectoriel - sans que pour autant aucun ne soit amené à porter un jugement de valeurs sur ces derniers ; un acteur culturel peut être heureux que le projet territorial d'ÉAC ait « *amélioré le climat de la classe* » sans que cet objectif ne lui soit propre.

Le troisième enfin (et probablement le plus profond) **renvoie à ce qui fait culture dans le territoire :** L'évaluation du PCT demande à bien définir la place et la définition de la culture, place qui doit se traduire pour un **Établissement Public de Coopération Intercommunale** dans un intérêt communautaire et éventuellement une compétence. Il y a donc un fort enjeu évaluatif à mettre en dialogue ce que chacun, comme représentant public ou comme personne, entend par culture dans le territoire donné. Il n'est pas question ici de dialogue entre les cultures - les cultures ne dialoguent pas - mais d'un dialogue entre les personnes et les parties prenantes de leurs cultures, qui ne sont ni des blocs homogènes ni des communautés qu'il conviendrait de servir.

Pour toutes ces raisons, l'évaluation d'un projet culturel de territoire est un bel outil de coopération au-delà de ses seules finalités normatives et instrumentales : par ses temps de rencontres et de confrontations, elle participe à **organiser la collaboration** ; par ses entrecroisements de compétences, elle **produit des savoirs partagés** qui enrichissent tout autant le projet que les parties prenantes elles-mêmes.

l'évaluation vue par l'intercommunalité

L'évaluation d'un PCT peut s'appuyer sur trois questions :

1. quelle est la place de la culture dans le projet de territoire ?

Il s'agit là de définir la place de la culture dans le projet de territoire.

Par exemple la **communauté de communes** de l'Alsace Bossue (67) positionne la culture avec le tourisme et le situe entre le service aux habitants et le développement durable, sur leur site web on lit : « *La culture est encore trop souvent considérée comme un apanage de la ville et les campagnes comme des déserts culturels. Fort heureusement des territoires ruraux, telle que l'Alsace Bossue s'emploie à tordre le cou à cette idée reçue* ».

Pour cela elle a défendu un PCT depuis 2020 qui s'appuie sur 5 objectifs :

- fédérer, informer et décloisonner pour une meilleure **diffusion** de la culture sur le territoire
- poursuivre et structurer les actions culturelles et artistiques de proximité en faveur des jeunes
- la musique : un atout à préserver et renforcer
- structurer la vie et **l'offre culturelle** incarnant le rôle fédérateur de l'intercommunalité
- faire du CIP La Villa un outil novateur en termes d'éducation à l'archéologie

2. quelle est la compétence culture et la définition de l'intérêt communautaire portées par l'ÉPCI ?

La **compétence** culture peut s'appuyer sur une compétence optionnelle qui, rappelons-le, consistait à la création, l'aménagement, la gestion et l'entretien d'**équipements culturels** et sportifs d'intérêt communautaire. Cette compétence a disparu en décembre 2019. Aujourd'hui la culture est une compétence supplémentaire qui s'appuie sur la définition de ce que les communes veulent faire et gagneraient à faire ensemble. Cela passe par la **définition de l'intérêt communautaire**. Ainsi ce ne sont pas seulement des équipements ou des services qui sont transférés, mais une **politique culturelle** intercommunale qui est définie : un PCT. L'évaluation qui peut soutenir la mise en œuvre, le suivi et les résultats du PCT se doit donc de prendre en compte cet intérêt communautaire. Il peut prendre la forme d'**une liste d'équipements ou de services et/ou de critères de financement**. Il définit ce qui est de dimension intercommunale et ce qui est de dimension locale.

Par exemple pour la communauté de communes du Val d'Argent (68): « Avec cette politique culturelle intercommunale, la communauté de communes du Val d'Argent définit et affirme son rôle en matière culturelle. Il ne s'agit pas de remplacer l'action des communes, mais d'agir en complémentarité avec elles. Les communes ont un intérêt communal pour agir pour l'animation et la promotion de leur village ; l'intercommunalité, quant à elle, a vocation à mettre en valeur ce qui relie les communes et traverse l'ensemble du territoire ».

3. comment évaluer la coopération culturelle sur un territoire ?

C'est un enjeu majeur de l'évaluation des PCT. Au-delà des objectifs opérationnels et des actions déclinées dans le PCT, cette spécificité induit l'évaluation de la coopération, c'est-à-dire des conditions, des moyens et des résultats qu'apporte la coopération entre les communes et entre les acteurs d'un même territoire. Cette évaluation peut porter sur les mutualisations mises en place en moyens, en personnel, en services communs : en quoi servent-elles le PCT ?

Elle peut aussi interroger **ce que la coopération apporte de nouveau, de différent, d'expérimental pour le PCT et en quoi cette coopération apporte de façon symbolique et/ou économique pour chacune des communes et des parties prenantes**. L'évaluation de la coopération devient alors le ferment d'une solidarité culturelle. L'évaluation interroge alors la gouvernance, le partenariat, la collaboration et l'ensemble des outils au service de la coopération.

comment s'y prendre ?

LES CRITÈRES ET INDICATEURS

Toute évaluation d'un PCT nécessite l'élaboration de critères et d'indicateurs. C'est le fait de fixer un référentiel précis sur les objectifs du PCT qui permettra de définir les critères et les indicateurs.

Les critères répondent à la question : sur quoi nous basons-nous pour dire que le projet culturel de territoire est réussi ?

Ces critères peuvent s'appuyer sur des valeurs de réussite en matière d'accès, d'égalité, d'excellence artistique, d'utilité sociale... Ils sont rarement imposés par des obligations légales et/ou normatives. Ils dépendent souvent des exigences de la politique portée dans le PCT et sont déclinés dans les rapports ou les délibérations.

Les indicateurs de l'évaluation répondent à la question : comment peut-on mesurer les critères d'évaluation du projet ? Peut-on les mesurer (en nombre de personnes, en euros...) ou qualifier leur réalisation (en termes qualitatifs observables) ?

Chaque critère constitue une sorte de barre à franchir, ou un devoir.

- les **indicateurs quantitatifs** mesurent le temps (calendrier, délais, durée) les coûts (en charges et en produits, en bénéfice ou en déficit...), les usages en nombre (spectateurs, lecteurs, élèves, visiteurs...)
- les **indicateurs qualitatifs** analysent la qualité du service rendu (l'accueil, la qualité de l'offre, la qualité artistique, la qualité de l'action, la satisfaction...)

Attention aux effets pervers des indicateurs quand ceux-ci ne sont pas corrélés correctement à l'objectif de l'action ! Trop d'indicateurs tuent l'évaluation.

LA PHASE D'ANALYSE ET DE JUGEMENT

Elle permet de croiser les différentes observations, d'estimer les effets primaires et secondaires du PCT. Elle peut être statistique, doit être rigoureuse, c'est-à-dire construite à partir des objectifs du PCT. Elle peut être une analyse de l'impact du PCT. Elle peut s'appuyer sur une démarche de parangonnage qui consiste à comparer de façon quantitative et qualitative le sens et les performances du PCT avec d'autres.

Elle peut ainsi recueillir de la connaissance par le croisement d'expériences. Ceci consiste à croiser des récits d'expériences, à les évaluer, à comparer certains de leurs éléments, à y chercher des « bonnes pratiques ».

Les recommandations et préconisations portent sur les évolutions et les changements à opérer sur le PCT.

Le statut des recommandations est clairement explicité quand il répond aux questions suivantes :

- la mise en œuvre de cette recommandation a-t-elle une implication financière ?
- peut-elle intervenir à court terme ?
- la recommandation fait-elle consensus ?
- qu'est-ce qu'on veut changer dans le PCT ?
- qu'est-ce que qu'on peut changer ?
- comment doit-on porter ce changement ?
- avec qui ?
- avec quelle stratégie ?
- pourquoi propose-t-on ce changement ?

L'évaluation, un accompagnement partagé à la décision

La conception et la mise en œuvre d'une évaluation du PCT est partie intégrante du pilotage de projet. Même si « le courage n'a pas besoin de preuves », comme le dit le poète Gabriel Okoundji - et il faut du courage pour mettre en œuvre un PCT -, l'évaluation nécessite d'avoir délimité des modalités avant de s'être engagé dans l'action.

D'abord elle s'appuie sur un « camp de base » partagé issu du diagnostic territorial à partir duquel les écarts pourront être constatés, ensuite, elle oblige à définir communément des objectifs opérationnels qui doivent être S(pécifiques), M(esurables), A(pplicables), R(éalistes), T(emporels), en un mot SMART ; enfin, elle demande à co-construire des indicateurs afin de définir les effets intrinsèques propres aux objectifs communs et les finalités extrinsèques attendues par chacune des parties prenantes. La démarche évaluative d'un PCT c'est donc tout à la fois s'intéresser au processus mis en œuvre et aux résultats à atteindre : jouer, se regarder jouer et évaluer en permanence son jeu ! Sa valeur n'est donc pas à rechercher exclusivement dans les effets attendus pour les usagers mais aussi dans les bénéfices collatéraux - au sens étymologique de bienfaits - que cette évaluation est en mesure d'engager.

- d'abord, évaluer c'est former : Une évaluation partagée oblige à expliquer et à transmettre. Elle est en soi un temps d'auto-formation. Mais elle permet aussi d'identifier des carences qui peuvent être palliées par des apprentissages non formels
- ensuite, évaluer c'est valoriser : Son processus et sa communication permettent aux parties prenantes comme aux bénéficiaires de s'approprier le projet culturel territorial. Elle instaure un dialogue entre financeurs, partenaires et personnes en rendant compte de la valeur créée par leur soutien et leurs usages. Elle œuvre ainsi à la reconnaissance du PCT ; elle le documente et le capitalise

C'est pourquoi, l'évaluation d'un projet de territoire a un double impact collectif et individuel : elle participe à l'adaptabilité et la pérennisation du projet culturel du territoire et elle impacte toute personne ou organisation tout autant dans sa manière de conduire son action dans le territoire concerné que dans ses pratiques professionnelles.



LEXIQUE

A **Aménagement du territoire** Ensemble des actions publiques tendant à un développement équilibré des régions et à une organisation de l'espace selon une conception directrice. / source: vie-publique.fr

Artiste Créateur ou interprète possédant la maîtrise d'un art ou d'une discipline artistique. Dans le spectacle vivant, ce terme englobe les metteurs en scène, comédiens, conteurs, chorégraphes, danseurs, compositeurs, musiciens, chanteurs, circassiens, marionnettistes, scénographes, concepteurs lumière, son, vidéo ou arts numériques. Ils peuvent relever du régime de l'intermittence, du salariat, de l'auto-entrepreneuriat, ou parfois de celui des droits d'auteur. / source: treto.fr

B **Bureau d'études ou cabinet conseil** Un cabinet conseil du secteur public a un rôle d'audit (état des lieux, diagnostic), d'accompagnement (élaboration de différents scénarii, gestion des ressources humaines, mobilisation des moyens nécessaires, etc.) dans la mise en œuvre d'actions retenues pour répondre aux problématiques qui auront préalablement été fixées dans un cahier des charges. Le cabinet conseil ou bureau d'études ne se substitue en aucun cas à la collectivité.

C **Cahier des Clauses Particulières (CCP)** Le CCP (Cahier des Clauses Particulières) est un document qui regroupe les clauses administratives et techniques spécifiques à un marché. L'utilisation d'un CCP se justifie lorsqu'il n'est pas nécessaire de distinguer le cahier des clauses administratives particulières (CCAP) du cahier des clauses techniques particulières (CCTP). / source: culture.gouv.fr

Champ artistique ou culturel Dans la communication officielle et administrative, et donc dans le langage des projets et des demandes d'aide, le spectacle vivant, la musique, les arts visuels par exemple se divisent en différents champs disciplinaires. À noter que les frontières entre les différentes disciplines tendent à disparaître dans la création contemporaine, qui mêle volontiers plusieurs genres. / source: treto.fr

Collectivité territoriale Les collectivités territoriales sont des structures administratives françaises, distinctes de l'administration de l'État, qui doivent prendre en charge les intérêts de la population d'un territoire précis. Sont définies comme collectivités territoriales: les communes, les départements auxquels s'ajoutent les cinq départements d'Outre-Mer (DOM), les régions auxquelles s'ajoutent également cinq régions d'Outre-Mer, les collectivités à statut particulier, les collectivités d'Outre-Mer (COM). / source: insee.fr

Commande publique La commande publique désigne l'ensemble des modalités qui administrent l'attribution et l'application des contrats publics: marchés publics de travaux, de fournitures et services, marchés de partenariat, concessions, délégations de service public. Ces règles sont regroupées dans le Code de la commande publique qui est entré en vigueur en avril 2019. / source: emploi-collectivites.fr

Communauté de communes La communauté de communes est un EPCI à fiscalité propre, créé par la loi du 6 février 1992, qui regroupe et associe des communes en vue d'élaborer un projet commun de développement et d'aménagement de l'espace. Elle exerce, aux lieux et places des communes membres, des compétences obligatoires et des compétences optionnelles, ainsi que des compétences supplémentaires que les communes lui transfèrent. La communauté de communes doit former un ensemble de 15 000 habitants. / source: vie-publique.fr

Communauté d'agglomération La communauté d'agglomération, créée par la loi du 12 juillet 1999, est un établissement public de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre qui regroupe plusieurs communes sur un territoire. Visant les zones urbaines, la communauté d'agglomération doit former, lors de sa création, un ensemble de plus de 50 000 habitants, autour d'une ou plusieurs communes centres de 15 000 habitants. / source: vie-publique.fr

Communauté urbaine La communauté urbaine est un EPCI regroupant plusieurs communes qui s'associent au sein d'un espace de solidarité, pour élaborer et conduire ensemble un projet commun de développement urbain et d'aménagement de leur territoire. Les communautés urbaines créées depuis la loi du 12 juillet 1999 doivent constituer un ensemble d'un seul tenant et sans enclave de plus de 500 000 habitants. / source: insee.fr

Compétences Les différents niveaux de collectivité - qu'il s'agisse de l'État, d'un Département, ou même d'une communauté de communes - interviennent en vertu de pouvoirs et dans les domaines qui leurs sont conférés par la loi: on parle de « compétences » des collectivités territoriales et de l'État. La répartition de ces compétences est donc un enjeu important pour une réalisation optimale des politiques publiques. La notion de compétence se définit juridiquement par l'aptitude légale d'une entité à intervenir dans un ou plusieurs domaines d'intervention. / source: Association pour le Développement en Réseau des Territoires & des Services (ADRETS), Communes, Départements, Régions, qui fait quoi en matière de services au public?, Guide des compétences des collectivités territoriales, octobre 2012

Création Dans le domaine des arts (arts plastiques, spectacle vivant, etc.) cela signifie la réalisation par l'artiste ou par une équipe d'artistes d'un objet artistique unique (film, peinture, sculpture, pièce de théâtre, roman, nouvelle ...).

D **Design de service** Démarche collaborative de conception et de création centrée sur les bénéficiaires d'un produit ou d'un service. Travailler en design de service constitue une nouvelle façon de travailler sur un projet, avec des méthodes d'animation et des techniques d'innovation impliquant l'utilisateur dans des processus participatifs créatifs. / source: cedip.developpement-durable.gouv.fr

Diffusion Dans le secteur culturel, on parle de « diffusion » pour les actions ou les lieux qui permettent à des œuvres artistiques (des spectacles, des œuvres d'arts plastiques, etc.) d'être « diffusées » auprès du public, c'est-à-dire de les présenter au public : les salles de spectacles sont des lieux de diffusion de spectacle vivant, les expositions sont des espaces de diffusion des peintures ou de photographies.

Document cadre Ce document formalise les orientations stratégiques prises dans le cadre d'un projet culturel de territoire. Il peut être appelé : « projet culturel de territoire », « schéma de développement culturel » ou encore « stratégie de développement culturel ». Il regroupe les orientations politiques ainsi que leur mise en œuvre opérationnelle (actions, moyens, échéances). La durée du projet culturel de territoire est à déterminer par le territoire. / source : Mayenne Culture, Guide des projets culturels de territoire - méthodologie et ressources, avril 2018

DRAC La Direction Régionales des Affaires Culturelles est un service déconcentré du ministère de la Culture en région. Elle met en œuvre la politique de l'État sur le territoire par le biais de ses conseillers et des moyens financiers qui lui sont alloués. / source : vie-publique.fr

Droits culturels Les droits culturels constituent une vision de la culture fondée sur les notions de droit créance, de diversité et d'identité. Ils visent à garantir à chacun la liberté de vivre son identité culturelle, comprise comme « l'ensemble des références culturelles par lesquelles une personne, seule ou en commun, se définit, se constitue, communique et entend être reconnue dans sa dignité ». / source : Déclaration de Fribourg sur les droits culturels

Décentralisation Processus consistant pour l'État à transférer au profit des collectivités territoriales certaines compétences et les ressources correspondantes. / source : vie-publique.fr

Déconcentration ou services déconcentrés Délégation de moyens et de pouvoirs de décision de l'administration centrale aux services extérieurs de l'État. La Direction Régionale des Affaires Culturelles est un service déconcentré du ministère de la Culture en région. Elle met en œuvre la politique de l'État sur le territoire par le biais de ses conseillers et des moyens financiers qui lui sont alloués. / source : vie-publique.fr

Démocratie participative La démocratie participative est une forme de partage et d'exercice du pouvoir, fondée sur le renforcement de la participation des citoyens à la prise de décision politique dans le cadre de la démocratie représentative. / source : Wikipédia.org

Démocratisation culturelle Le siècle des Lumières affirme que l'art contribue à l'émancipation des citoyens. « C'est par la beauté que l'on s'achemine vers la liberté », écrit en 1795 Friedrich von Schiller. André Malraux reprend ce thème en proclamant la culture comme le « plus puissant allié pour mener l'humanité à un rêve digne de l'homme ». Cette ambition fonde son projet de démocratisation culturelle

(même si l'expression lui était inconnue) : « mettre le plus grand nombre d'œuvres capitales au service du plus grand nombre d'hommes ». La démocratie culturelle, nouvel horizon des politiques de la culture depuis Jacques Duhamel, consiste, sans renoncer à l'objectif de démocratisation, à donner une plus grande importance à l'éducation artistique et à la médiation. Elle permet aussi de prendre conscience que tout être humain, dans la singularité de sa présence au monde, peut être une ressource pour la collectivité. / source : culture.gouv.fr

E

Économie sociale et solidaire (ESS) Le concept d'économie sociale et solidaire (ESS) désigne un ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale. Ces entreprises adoptent des modes de gestion démocratiques et participatifs. Elles encadrent strictement l'utilisation des bénéfices qu'elles réalisent : le profit individuel est proscrit et les résultats sont réinvestis. Leurs ressources financières sont généralement en partie publiques. Elles bénéficient d'un cadre juridique renforcé par la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 modifiée relative à l'économie sociale et solidaire. / source : economie.gouv.fr

Éducation artistique et culturelle (ÉAC) L'éducation artistique et culturelle a pour objectif d'encourager la participation de tous les enfants et les jeunes à la vie artistique et culturelle, par l'acquisition de connaissances, un rapport direct aux œuvres, la rencontre avec des artistes et professionnels de la culture, une pratique artistique ou culturelle. / source : culture.gouv.fr

Équipement culturel Toute structure en charge d'activités culturelles : bibliothèque, musée, salle de spectacle, cinéma, etc.

Équipement labellisé Désigne un équipement culturel qui, pour ses objectifs et les actions déployées, se voit décerner un « label ». Ces labels institutionnels sont définis par le ministère de la Culture et/ou par des collectivités (Départements, Région, etc.) et se portent sur des champs culturels variés (pour le Patrimoine, les labels « Musée de France » ou « Pays d'Arts et d'Histoire, par exemple). Concernant le spectacle vivant, on parle particulièrement de scènes labellisées : Scènes Nationales, Centres Dramatiques Nationaux (CDN), Centres Nationaux des Arts du Cirque (CNAC) mais aussi des scènes conventionnées sur des axes spécifiques. Sur le long terme, ces labels sont une garantie d'actions durables en matière culturelle et artistique, notamment dans l'exigence de l'offre artistique proposée aux habitants, la médiation en direction des publics et le soutien aux artistes. / source : treto.fr

Établissement Public de Coopération Intercommunale (EPCI) L'intercommunalité désigne une forme de coopération entre les communes qui peuvent se regrouper pour : gérer en commun des équipements ou des services publics (ramassage des ordures

ménagères, assainissement, transports urbains...); élaborer des projets de développement économique, d'aménagement ou d'urbanisme à l'échelle d'un territoire plus vaste que celui de la commune. Cette coopération est mise en œuvre au sein d'établissements publics de coopération intercommunale (EPCI). Les différentes catégories d'EPCI, énumérées à l'article L5210-1-1A du code général des collectivités territoriales (CGCT), sont les suivantes: les syndicats de communes, les communautés de communes, les communautés urbaines, les communautés d'agglomération, les métropoles. Les EPCI, en tant qu'établissements publics, sont soumis au principe général de spécialité qui ne leur donne compétence que pour les domaines et les matières que la loi leur attribue ou pour ceux qui leur sont délégués par les communes membres. / source: vie-publique.fr

F **Facilitation** Littéralement: rendre facile. Dans une visée organisationnelle, elle permet l'implication d'un groupe et de ses membres à une prise de décision. La facilitation suppose de dégager une solution jugée acceptable par toutes et tous face à un objectif commun. Elle relève de l'intelligence collective.

I **Intelligence collective** Capacité intellectuelle et coordonnée d'un groupe d'individus volontaires de mobiliser et confronter leurs compétences et connaissances dans un but commun.

Intérêt général L'«aptitude à intervenir» des institutions publiques trouve son origine dans l'idée d'intérêt général: l'État a pour mission de réaliser le bien commun, qui est supérieur aux intérêts particuliers, en mettant en œuvre des services publics. C'est la définition faite de cette notion qui détermine le champ d'action de la puissance publique. L'étendue des domaines couverts par les services publics a connu de fortes évolutions avec le temps depuis les premiers temps de la Monarchie. / source: Association pour le Développement en Réseau des Territoires & des Services (ADRETS), Communes, Départements, Régions, qui fait quoi en matière de services au public?, Guide des compétences des collectivités territoriales, octobre 2012

L **Les communs ou biens communs** Les biens communs, ou tout simplement communs, sont des ressources, gérées collectivement par une communauté, celle-ci établit des règles et une gouvernance dans le but de préserver et pérenniser cette ressource. Des logiciels libres aux jardins partagés, de la cartographie à l'énergie renouvelable, en passant par les connaissances et les sciences ouvertes ou les AMAPs et les épiceries coopératives, les «Communs» sont partout. En d'autres termes on peut définir les communs comme une ressource (bien commun) plus les interactions sociales (économiques, culturelles et politiques) au sein de la communauté prenant soin de cette ressource. On peut aussi définir les biens communs comme la recherche par une

communauté d'un moyen de résoudre un problème en agissant au bénéfice de l'ensemble de ses membres. Il est important de noter que la définition des communs est un chantier à part entière toujours en cours, à l'image de leur diversité. La définition ci-dessus est proposée dans un but de vulgarisation de la notion de communs. / source: lescommuns.org

Loi relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine (LCAP) La loi relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine (LCAP), promulguée le 7 juillet 2016 et publiée au Journal Officiel de la République le 8 juillet 2016, prévoit de nouvelles dispositions en matière de conservation et de mise en valeur du patrimoine architectural, urbain et paysager. / source: culture.gouv.fr

M **Maître d'ouvrage** Personne pour le compte de laquelle est réalisé un ouvrage. Elle en est le commanditaire et supporte le coût financier. / source: glossaire ARTCENA

Médiation Toute action visant à créer les moyens de rencontres entre les œuvres d'art et les publics, quelle que soit la nature de ces œuvres: films, peintures, photographies, pièce de théâtre, conte, etc. Exemples d'outils et de dispositifs de médiation: rencontre avec le(s) artistes, atelier de pratique amateur, atelier d'écriture, atelier en milieu hospitalier, en maison de retraite, en prison, conférence, débat, parcours thématique, jeu de piste, livret pédagogique, livret jeu, reportage photo, vidéo, radio, valise pédagogique, visite animation, visite, apéro-slam, brunch-conférence...

Métropole Une métropole est un EPCI à fiscalité propre qui associe plusieurs communes dans le but d'élaborer et conduire un projet d'aménagement et de développement économique, écologique, éducatif, culturel et social de leur territoire. Sans limitation de durée, la métropole a vocation à s'appliquer sur un grand périmètre. Peuvent devenir des métropoles les EPCI qui forment un ensemble de 400 000 habitants à la date de création, ainsi que les communautés urbaines créées par la loi de 1966. / source: vie-publique.fr

O **Offre culturelle** Désigne toutes les possibilités d'activités et de propositions culturelles qui sont proposées aux habitants sur un territoire.

P **Parc naturel régional** Les Parcs naturels régionaux sont créés pour protéger et mettre en valeur de grands espaces ruraux habités. Peut être classé «Parc naturel régional» un territoire à dominante rurale dont les paysages, les milieux naturels et le patrimoine culturel sont de grande qualité, mais dont l'équilibre est fragile. Un Parc naturel régional s'organise autour d'un projet concerté de développement durable, fondé sur la protection et la valorisation de son patrimoine naturel et culturel. / source: parcs-naturels-régionaux.fr

Politiques culturelles ou Politiques et mesures culturelles

Renvoient aux politiques et mesures relatives à la culture, aux niveaux local, régional, national ou international, qu'elles soient centrées sur la culture en tant que telle, ou destinées à avoir un effet direct sur les expressions culturelles des individus, groupes ou sociétés, y compris sur la création, la production, la diffusion et la distribution d'activités, de biens et de services culturels et sur l'accès à ceux-ci. / source: Article 4.6 de la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles, unesco.org

Pratique amateur Désigne des activités (danse, théâtre, musique, écriture, ...) faites par les individus sur leurs temps de loisirs et dont ils ne tirent pas la source principale de leurs revenus (à la différence des professionnels). Voir le décret N° 53-1253 DU 19 décembre 1953, relatif à l'organisation des spectacles amateurs et leurs rapports avec les entreprises de spectacles professionnelles.

Pratique artistique Les pratiques artistiques constituent les formes d'expression qui prennent appui sur un art (danse, théâtre, arts plastiques, écriture, etc.) et font appel à la créativité individuelle ou collective.

Pratique culturelle Désigne les activités de consommation ou de participation liées à la vie intellectuelle et artistique: aller au cinéma, visiter une exposition, écouter la radio, regarder la télévision, aller voir un spectacle, écouter de la musique, visiter un château, lire un livre, etc.

Protection L'adoption de mesures visant à la préservation, la sauvegarde et la mise en valeur de la diversité des expressions culturelles. Le terme « protéger » signifie adopter ce type de mesures. / source: Article 4.7 de la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles, unesco.org

Pôle d'équilibre territorial et rural (PÉTR) Un pôle d'équilibre territorial et rural (PÉTR) est une catégorie d'établissement public créée par la loi Maptam du 27 janvier 2014. Il est constitué par accord entre plusieurs établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre au sein d'un périmètre d'un seul tenant et sans enclave. Il élabore un projet de développement économique, écologique, culturel et social, appelé projet de territoire. / source: vie-publique.fr

R **Résidence d'artiste** Une résidence est un partenariat sur une période de temps donnée, entre un lieu culturel et un artiste ou une compagnie. La structure d'accueil met à disposition différents moyens pour accompagner une création ou un projet (espaces de travail, moyens techniques, humains ou financiers, hébergement). En contrepartie, les artistes s'engagent à partager certaines étapes de leur travail avec le public (répétitions publiques, rencontres, ateliers ou sortie de résidence).

S

Saison culturelle Le monde du spectacle vivant est articulé en « saisons » correspondant à l'année scolaire (de septembre à juin). Ce cadre de planification est utilisé par les responsables de lieux culturels ou les collectivités territoriales pour construire leur programmation annuelle. Il nécessite l'intervention d'un professionnel titulaire d'une licence d'entrepreneur de spectacles. La construction d'une saison comprend le choix d'un projet artistique et culturel en adéquation avec le lieu et ses publics, la définition d'une politique tarifaire, la planification d'une programmation (spectacles et actions culturelles) et son suivi.

Service public Activité d'intérêt général prise en charge par une personne publique ou par une personne privée mais sous le contrôle d'une personne publique. On distingue les services publics d'ordre et de régulation (défense, justice...), ceux ayant pour but la protection sociale et sanitaire, ceux à vocation éducative et culturelle et ceux à caractère économique. Le régime juridique du service public est défini autour de trois principes: continuité du service public, égalité devant le service public et mutabilité (adaptabilité). / source: vie-publique.fr

Spectacle vivant Désigne un spectacle qui se déroule en direct devant un public, par opposition aux créations artistiques de l'audiovisuel issues notamment du cinéma, de la télévision ou d'Internet. Elle s'applique majoritairement au théâtre (en salle ou dans l'espace urbain), à l'opéra, à la danse, au cirque et au cabaret. Terme aussi employé pour désigner les diverses formes de musique (classique, contemporaine, variétés, jazz, rock, etc.). Cependant, il s'agit là d'un élargissement de la notion, car le concert de musique, mis à part quand il se déroule avec des effets spectaculaires, ne relève pas exactement de la représentation. / source: larousse.fr

T

Tiers-lieux Les tiers-lieux sont des espaces physiques pour faire ensemble: coworking, microfolie, campus connecté, atelier partagé, fablab, garage solidaire, social place, makerspace, friche culturelle, maison de services au public... Les tiers-lieux sont les nouveaux lieux du lien social, de l'émancipation et des initiatives collectives. Ils se sont développés grâce au déploiement du numérique sur le territoire. / source: cohesion-territoires.gouv.fr

Bibliographie

Articles

Philippe Teillet, *Qu'est-ce qu'un projet culturel de territoire ?*, in. Laboratoire d'usages Culture(s) Arts Société, 2023.

François Pouthier, *Recompositions intercommunales : vers des « projets culturels de territoire » ?*, in. Nectart n°10, 2020.

François Deschamps, *Que peut apporter l'intercommunalité culturelle ?*, La lettre du cadre territorial, 2018.

Hélène Girard, *Les élus de la culture ne renonceront pas à l'action de proximité*, La Gazette des communes, 2017.

Éclairage sur la réforme territoriale, in. Les Cahiers de l'ADUAN n°29, mai 2016.

Françoise Liot, Sarah Montero, *Les projets artistiques et culturels dans les établissements de santé : quels changements dans les pratiques et les organisations ?*, Culture et Musées, n°26, 2015.

Chloé Langeard, *Les projets artistiques et culturels de territoire. Sens et enjeux d'un nouvel instrument d'action publique*, in. Informations sociales, n°190, 2015.

Jean-Marc Lauret, *L'art fait-il grandir l'enfant ? Essai sur l'évaluation de l'éducation artistique et culturelle*. Intervention du 23 janvier 2015 à Fumel dans le cadre des Séminaires des Contrats locaux d'Éducation Artistique et Culturelle. Fumel Communauté.

Laure Martin, *Peut-on sauver les politiques culturelles ?*, La lettre du cadre territorial, 2015.

Jean-Pierre Saez, *Quelle est la place de la culture dans la réforme territoriale? Kit de survie*, in. Manip n°44, 2015.

Emmanuel Negrier, Philippe Teillet, *Politique culturelle : le niveau monte-t-il ?*, in. L'Observatoire, revue des politiques culturelles n°43, 2013.

Jean-Pierre Saez, *Décentralisation et culture : vers un grand chambardement ?*, in. L'Observatoire, revue des politiques culturelles n°43, 2013.

Emmanuel Negrier, Philippe Teillet, *La montée en puissance des territoires : facteur de recomposition ou de décomposition des politiques culturelles ?*, in. « Un lien à recomposer », coll. Culture et société, Éditions de l'Attribut, 2012.

Laurent Viel, Gonzalo Lizarralde, Fella Amina Maherzi, Isabelle Thomas-Maret, *L'influence des parties prenantes dans les grands projets urbains - Les cas du Quartier des spectacles de Montréal et de Lyon Confluence*, OpenEdition Journals, 2012.

Ouvrages et guides

Philippe Henry, *Les groupements culturels coopératifs*, coll. Politiques culturelles, PUG, 2023.

Focus, *Les intercommunalités et la culture en Grand Est*, Agence culturelle Grand Est, 2022.

Parcours et défis des élu-e-s à la culture aujourd'hui. Une étude qualitative à travers une cinquantaine de territoires in. L'Observatoire (N° Hors-série), Observatoire des politiques culturelles, 2022.

Françoise Liot, *Culture et Santé - Vers un changement des pratiques et des organisations ?*, 2020.

Les droits culturels des personnes. Fiche Observatoire, Agence culturelle Nouvelle Aquitaine, 2020.

Mettre en œuvre un projet culturel de territoire. Mode d'emploi, Culture Lab 29 (Agence culturelle du Finistère), 2020.

Emmanuel Negrier, Philippe Teillet, *Les projets culturels de territoire*, coll. Politiques culturelles, PUG, 2019.

La culture à l'âge de l'intercommunalité, L'Observatoire, revue des politiques culturelles, n°54, 2019.

Concerter à l'échelle intercommunale. Guide pratique, Assemblée des communautés de France (AdCF) et Palabreo, 2019.

Les droits culturels. Fiche Mémo, Agence Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant, 2017.

Éclairage sur la réforme territoriale, Les Cahiers de l'ADUAN n°29, 2016.

Pierre-Michel do Marcolino, *Les fiches-outils du consultant*, Eyrolles, 2015.

Pour une nouvelle culture de l'action publique. Paideia, ILEDH - Réseau Culture 21, 2015.

Design de service public en collectivité locale. Le passage à l'acte, La Documentation française, 2014.

Robert Douillet, Pierre-Yves Guiheneuf, *Guide méthodologique : Dispositifs et outils pour le dialogue territorial*, Groupement d'Intérêt Public des forêts de Champagne et Bourgogne, DialTer, 2013.

Jérôme Dupuis, *Guide de l'élu délégué à la culture*, Territorial Éditions, 2013.

Pierre Moulinier, *Les politiques publiques de la culture en France*, coll. Que sais-je ? PUF, 2013.

La participation, Le Pavé, Cahier n°2, Scop Le Pavé, 2013.

Philippe Barret, *Guide pratique du dialogue territorial. Concertation et médiation pour l'environnement et le développement local*, Éditions de l'Aube, 2012.

Culture et territoires ruraux. La culture au service du lien social et territorial, Guide Repères, Association pour le développement en réseau des territoires et des services (Adrets), 2012.

Le diagnostic de l'Agenda 21 local - Comment faire ?, DREAL Bretagne - Comité régional Agenda 21 de Bretagne, 2012.

Cyrille Planson, *Les politiques culturelles ont-elles un avenir ?*, La Scène n°61, 2011.

Jean Lafond-Grellety, Laurent Mazurier, *Les politiques culturelles en milieu rural. Méthodologies et bonnes pratiques*, Territorial Éditions, 2011.

Le dialogue, condition du succès de la réussite des projets de biodiversité, Centre ressource du développement durable (Cerdd), 2010.

Anne-Catherine de Perrot, Tina Wodiunig, *L'évaluation dans la culture. Pourquoi et comment évaluer ?*, Pour-cent culturel Migros - Pro Helvetia (Suisse), 2008.

Méthodes participatives. Un guide pour l'utilisateur, Fondation Roi Baudouin, 2006.
Vadémecum pour un projet culturel de territoire, Réseau interrégional d'animation LEADER+ Sud-Est, 2006.

Guy Aznar, *Idées. 100 techniques de créativité pour les produire et les gérer*, Eyrolles, 2005.

Guide méthodologique du travail en commun, Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires (IAAT), 2005.

Pierre Muller, *Les politiques publiques*, Presses universitaires de France, coll. Que sais-je ?, 1997.

Patrick Viveret, *L'évaluation des politiques et des actions publiques, rapport au Premier ministre*, La Documentation Française, 1989.

Sitographie

Institut national de la statistique et des études économiques	insee.fr
Légifrance	legifrance.gouv.fr
Observatoire de la diversité et des droits culturels	droitsculturels.org
UNESCO	unesco.org
Vie publique	vie-publique.fr

Au-delà de ses accompagnements transversaux, l'Agence produit de multiples outils didactiques et pratiques, pour répondre aux besoins spécifiques de ses publics. Ces ressources, vidéos, tutoriels, fiches pédagogiques ou encore guides, sont regroupés sous l'appellation « Les Essentiels », et concernent les techniques de la scène, le spectacle vivant et les politiques culturelles. Elles ont pour but de faciliter le montage et la mise en œuvre de projets culturels et sont accessibles à toutes et tous.

Conditions d'utilisation :

Toute reproduction, intégrale ou partielle, des textes publiés dans le document n'est pas soumise à une autorisation préalable mais doit toutefois obligatoirement comporter la mention suivante :

éditeur « Agence culturelle Grand Est »

Sous réserve de 3 conditions :

- gratuité de la diffusion
- respect de l'intégrité des documents reproduits
- citation explicite de l'Agence culturelle Grand Est comme éditeur et mention que les droits de reproduction sont réservés et strictement limités.

Les photographies et images ne peuvent être reproduites sans autorisation préalable et dès lors qu'un droit de copie serait accordé, la mention du copyright à indiquer sera transmise au demandeur par le Pôle Communication et ressources.

Autrice et auteurs du guide, recherches et rédaction :

Cécile Becker

journaliste

Vincent Lalanne

consultant et formateur dans les champs artistiques et culturels

Emmanuel Négrier

directeur de recherche CNRS et directeur du CÉPEL (Centre d'Études Politiques et Sociales) à l'Université de Montpellier

François Pouthier
professeur associé des Universités, laboratoire Passages CNRS, et responsable pédagogique du Master Ingénierie de Projets Culturels et Interculturels (IPCI) de l'Université Bordeaux Montaigne

Constitutrice et contributeur **Véronique Franck**

consultante en définition et évaluation de politiques culturelles
Marcelin Grandjean
facilitateur de démarches collaboratives, formateur, et coach d'équipes et d'organisation pour stimuler la coopération

L'Agence culturelle s'est associée à Culture Lab 29, l'agence culturelle du Finistère, pour ces deux chapitres : « Comprendre pour construire » et « L'animation ».

Agence culturelle Grand Est

Directeur de publication

Julien Lesot

Responsable éditoriale

Sabine Frantz d'Ours

Coordination éditoriale

Alice Bertin

Remaniement de textes, relectures et corrections

Alice Bertin et Émilie Martial

Autres contributions

Conception graphique

Atelier Poste 4

Impression

Ott Imprimeurs (Wasselonne)

mars 2024

ISBN 978-2-907441-58-2

papiers certifiés FSC®, sans acide et sans chlore
crédit photographique
1ère de couverture :
© Agence culturelle
- Nicolas Leblanc



1 route de Marckolsheim
67600 Sélestat

Saint-Martin-sur-le-Pré
(Châlons-en-Champagne)
Nancy
Reims
Sélestat

T. 03 88 58 87 58
culturegrandest.fr
treto.fr
parcsmaterielsgrandest.fr



**P RÉFET
DE LA RÉGION
GRAND EST**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Ce guide accompagne les élus et agents des collectivités dans la conduite de leur projet culturel de territoire. Au travers d'éléments théoriques et méthodologiques, notamment apportés par des experts, mais aussi d'expériences de terrain et de témoignages, le Guide *Construire un projet culturel de territoire*, édité par l'Agence culturelle Grand Est facilite l'appréhension, la mise en pratique et le suivi des différentes étapes constitutives d'une telle démarche.

