

PROJETS CULTURELS de TERRITOIRE

de la conception à l'animation

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Ce guide présente quelques balises aux collectivités territoriales pour guider la construction d'un projet culturel de territoire (PCT). Il combine des repères, des éléments de définition, de méthodologie et des exemples, mais ne propose pas de solution clé en main. Chaque territoire doit en effet adapter le projet à son propre contexte. Un projet culturel de territoire peut prendre de nombreuses formes.

Dans ce document, il est question de projets culturels de territoire **impulsés par une collectivité publique**. En Auvergne-Rhône-Alpes, la DRAC, la Région et certains départements contractualisent avec les intercommunalités pour les accompagner « Vers les Projets Culturels de Territoire ».



Voir "Les projets culturels de territoire de l'OPC".

Le projet culturel de territoire résulte d'orientations politiques et gagne à être mené dans une démarche de coopération. Il permet à la collectivité ou à un regroupement de communes de formaliser un discours politique et de fixer un cap. En ce sens, il résulte d'un travail sur le temps long, mobilisant élus et acteurs du territoire.

La culture dont nous parlons ici désigne 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 (Déclaration de Fribourg). Elle a une dimension à la fois personnelle et collective, elle se niche principalement dans la relation et le sens. Ainsi, le projet culturel de territoire ne décide pas d'une culture uniforme, mais rend compte de la richesse de la diversité culturelle sur un territoire et en facilite l'expression et la circulation. Il est en phase avec les défis actuels : transitions écologiques, sociales, démocratiques, technologiques...



Voir "Les droits culturels, Déclaration de Fribourg".

*Faire culture
avec le territoire
mais aussi faire
territoire avec
la culture*

Philippe Teillet



EN AMONT, COMMENT S'Y PRENDRE ?



étape 1

*Partir en reconnaissance :
comprendre et transmettre pour se lancer*



Se documenter

sur ce que peuvent être les PCT (définitions, méthodologies, initiatives existantes).



Échanger et argumenter

sur l'apport d'un PCT aux enjeux du territoire, auprès des personnes élues, associations, partenaires...



Il peut être nécessaire de s'appuyer sur d'autres projets plus avancés pour démontrer l'intérêt de la démarche.



étape 2

*Étudier la faisabilité : mesurer ses forces,
ses ressources, le contexte*



Est-ce le bon moment ?

Existe-t-il un réel **portage politique** ? Comment ce projet s'inscrit-il par rapport au temps du mandat ?



Quels moyens mobilisables ?

Y a-t-il suffisamment de budget et de ressources humaines pour coordonner, animer et assurer le suivi du projet ?



Quelle maturité coopérative sur le territoire ?

Quelles expériences similaires de projets coconstruits ont déjà eu lieu ? Quel bilan en a-t-il été fait ?



Quelles sont les bases de départ ?

Y a-t-il un projet général de territoire ? Si oui, quels sont les axes du projet qui pourraient être travaillés à travers le prisme culturel ? Des actions culturelles préexistantes pourraient-elles être intégrées au PCT ou au contraire arrêtées ?



Quelles sont les forces instigatrices et leurs moteurs ?

La démarche est-elle initiée par un partenaire public, extérieur au territoire, par la collectivité-même, par un acteur du territoire ? Quelles sont les attentes des différentes parties prenantes et quel sens trouvent-elles au fait de travailler ensemble ?

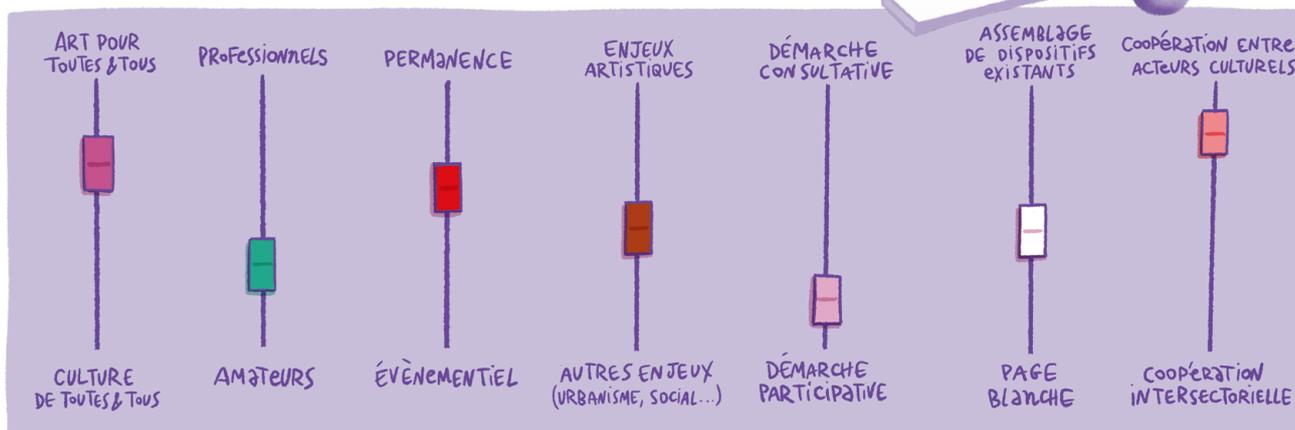




étape 3

S'orienter avec une boussole : se situer entre une démarche sectorielle et une démarche intégrée aux enjeux du territoire

Placer des curseurs entre des enjeux en tension permet de faire émerger les visions des différentes personnes impliquées et de donner un ton au PCT.



étape 4

Constituer le groupe de marche, définir les têtes de cordée

En fonction des orientations définies :

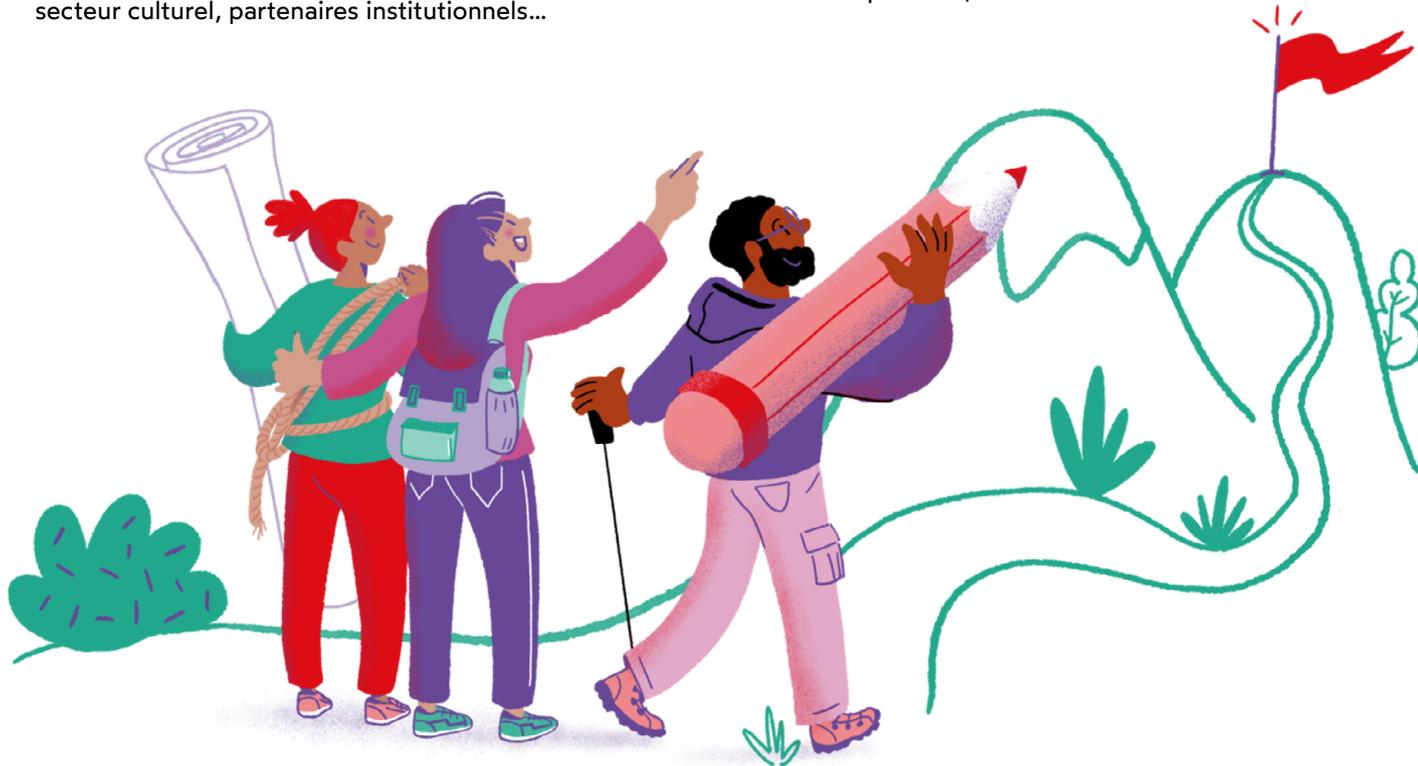
Quelles personnes solliciter ?

Internes à la collectivité (élus, collègues...), acteurs extérieurs (habitants, associations, structures sociales...), secteur culturel, partenaires institutionnels...

À quelle latitude et avec quelle gouvernance ?

Quels rôles, quelle diversité, quel degré de participation, de liberté d'expression, de décision et d'action ?

Selon le contexte, ces deux étapes peuvent être chronologiquement inversées, car elles sont étroitement liées.



Se faire accompagner ou faire route en solitaire ?



Avantages d'un accompagnement extérieur

Gain de temps, plus-value d'un regard extérieur expert et critique, évolution des pratiques professionnelles, mise en perspective en connectant avec d'autres expériences sur d'autres territoires, capacité à animer une réflexion collective.



Inconvénients d'un accompagnement extérieur

Choix plus onéreux, méthodologie parfois sans connaissance du terrain, risque d'uniformisation des méthodes et des contenus.

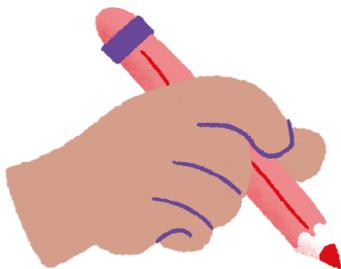
En cas d'accompagnement extérieur, la collectivité doit rédiger un cahier des charges et définir les temps d'accompagnement. Elle doit rester responsable et impliquée pour garantir la création d'un PCT incarné, proche des enjeux du territoire.



Voir le guide de l'Agence culturelle Grand-Est "Construire un projet culturel de territoire"



étape 5

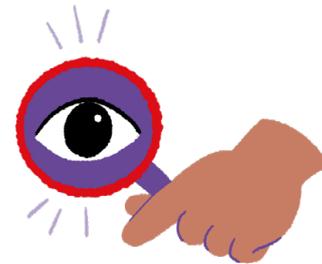


Construire la feuille de route, définir un calendrier

La mise en œuvre d'un PCT demande beaucoup d'adaptation et d'improvisation : le calendrier est indicatif, et l'aspect flottant du PCT fait partie de la démarche.



- ↘ **Déterminer des actions**, puis les inscrire dans un calendrier en fonction de la méthodologie choisie.
- ↘ **Attention à ne pas sous-estimer le temps de préparation** des actions (recherche d'un lieu adapté, préparation de l'animation, du matériel, de la communication, etc...).



- ↘ **Conserver un regard sur le calendrier politique** et anticiper les éventuels changements d'exécutif.



Voir Le calendrier du projet de la Communauté d'agglomération du Bugey.

PAR QUOI COMMENCER ? EXPLORER ET TISSER DU LIEN

Le diagnostic de territoire porte un regard analytique et prospectif sur le territoire.

Explorer et rencontrer

- ↳ Repérer des personnes qui ont un lien au territoire, par exemple des artistes qui y vivent. Rédiger un annuaire et inventorier les pratiques du territoire.
- ↳ Collecter la parole des habitants et de la société civile pour faire surgir les histoires, savoir-faire et particularités du territoire pour créer le PCT.

S'interroger sur la place des arts et de la culture au sens sectoriel

- ↳ Quel rôle joue la collectivité en matière culturelle ? Que soutient-elle et qu'impulse-t-elle ? Quelles sont les structures existantes et leurs propositions ?
- ↳ Les ressources culturelles sont-elles équilibrées sur l'ensemble du territoire ? Sont-elles suffisamment diverses ? Sont-elles accessibles par toutes et tous ?



Voir "La méthode de cartographie sensible du territoire"



Demander aux personnes contactées si elles pensent à des lieux ou des individus pertinents à solliciter. Cela permet également de les impliquer dès la phase de diagnostic.

Confronter l'expertise et la réalité du terrain

- ↳ Les informations multiples tirées de cette phase doivent ensuite être analysées et hiérarchisées afin d'en faire un diagnostic partagé opérationnel et utilisable par la suite. Il est important de diffuser cette synthèse à tous et toutes.

COMMENT POURSUIVRE ? METTRE AU TRAVAIL LES ENJEUX



étape 1

Mobiliser les parties prenantes

Le moment est venu de mobiliser plus concrètement les individus sur des thématiques précises. Il s'agit de planifier les moyens à mobiliser et chemins à parcourir. Ainsi, de manière collective, le projet s'élaborera petit à petit, au fil des discussions et ateliers de travail.



Diverses possibilités existent pour arriver à ce résultat, bien que la plus répandue soit le travail en atelier participatif. Une fois cette parole récoltée, la question se pose : « Que faire de toute cette matière ? ». Un temps est nécessaire pour traiter l'ensemble, sans distinction, même si tout n'apparaîtra pas dans l'objet final.

Ce processus permet de définir des thématiques. Les idées sont recoupées et priorisées. Si le tri n'est pas fait en collectif, il est important d'expliquer qui opère ce tri et motiver les raisons de ces choix publiquement.



Découvrir différentes expérimentations :

» Expérimentation du LUCAS

» Guide de Cuesta pour la co-construction d'un projet culturel municipal avec les habitants, dans le cadre du dispositif "Territoires en commun" de l'ANCT

» Expérimentation de Luc Carton, qui a utilisé l'analyse sémantique dans le projet du Val de Drôme, afin de faire émerger les sujets les plus mentionnés



étape 2

Formaliser le projet à l'écrit

Les résultats de ce travail donnent lieu à un document cadre réaliste, écrit, délibéré et voté par et pour la collectivité elle-même. L'écriture doit rester souple pour laisser une place à l'évolution.

Ce document peut contenir :

- ✓ Les axes/enjeux
- ✓ Le détail des actions
- ✓ Les ressources prévues (financières et humaines)
- ✓ Le calendrier
- ✓ Le budget
- ✓ La composition des différents groupes et les personnes en charge des différents aspects du PCT
- ✓ Les données à évaluer, les critères et les modes de collecte

La mise à l'écrit se révèle un moment privilégié d'échanges avec les partenaires institutionnels qui peuvent, selon les cas, accompagner financièrement mais aussi humainement. Les partenaires institutionnels extérieurs n'interviennent pas dans la formalisation.

À ce stade, il est temps de monter des dossiers de subvention auprès des interlocuteurs les plus appropriés. Les dimensions artistiques du projet doivent être correctement financées, dans le respect des conventions collectives et des réglementations.



Voir La fiche "Les Modes de rémunération d'une activité culturelle"



COMMENT DÉROULER LE PROJET ? METTRE EN ŒUVRE

Une fois le PCT formalisé, voici des questions qui peuvent survenir dans la mise en œuvre du projet :

- Le projet favorise-t-il des projets courts ou des projets qui infusent dans le temps ?
- Y a-t-il de la place pour les projets qui dépassent le cadre mais qui font sens pour le territoire ?
- Comment susciter de nouveaux échanges ? (conventionnement, appel à projets, appel à manifestation d'intérêt etc...)
- Qui peut proposer un projet dans le cadre du PCT ? Quelle place pour les acteurs du territoire ?



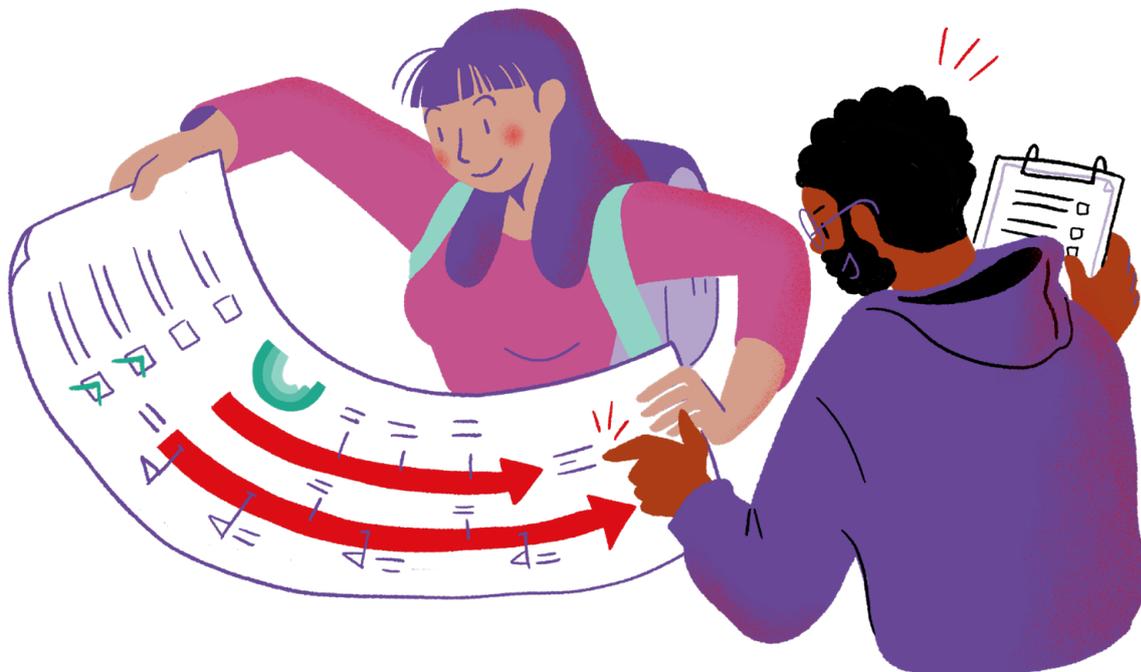
Une fois les actions lancées, il faut veiller à suivre les objectifs, le calendrier, le budget, à continuer à maintenir le lien et la communication entre les partenaires et avec les personnes impliquées.



Il est important de montrer, notamment aux personnes impliquées, le résultat de leur participation. Une newsletter ou des articles dans le journal de la collectivité peuvent permettre de rendre compte des différentes dimensions du projet.

ANTICIPER L'ÉVALUATION

L'évaluation, pensée en amont du projet, permet de cadrer le projet et de conserver le cap tout au long de la démarche. Elle permet d'ajuster les actions, d'éviter les dérives, de conserver la cohérence coopérative, tout en permettant de nouvelles initiatives.



Pour une évaluation partagée, les objectifs et indicateurs doivent être co-définis avec les instigateurs et partenaires du projet.

Elle peut être interne ou accompagnée par une personne extérieure qui aide à formaliser objectifs, indicateurs et outils de collecte. Cependant, seules les personnes du terrain peuvent fournir des informations utiles sur le vécu de la démarche.



Différents outils peuvent servir d'inspiration :

- » Le kit LUCAS
- » La boussole de l'art citoyen de la Fondation Carasso
- » La méthode PAIDEIA
- » La méthode d'évaluation par Cuesta Esopa

L'évaluation comporte :

- » **des données quantitatives**
chiffrées, mesurées, mises en perspectives,
- » **des données qualitatives :**
émotions, apprentissages, relations tissées...
Cela passe par une collecte de récits des personnes impliquées, qu'il faut ensuite analyser.

L'évaluation nécessite des ressources, du temps et des moyens.

Plus elle s'élargit à l'ensemble des personnes impliquées (instigateurs, «bénéficiaires», partenaires, relais etc...), plus elle est riche.

Directeur de la publication : Nicolas Riedel, directeur d'Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant

Recherche et entretiens : Anaëlle Rebillard

Rédaction : Anaëlle Rebillard, Marie Richard, Léo Anselme, Marie Coste, Églantine Chabasseur

Graphisme et illustration : Laure Barrière

Date d'édition : juin 2024. Merci à l'ensemble des personnes qui ont accepté de témoigner dans le cadre de cette publication.



Pour aller plus loin, découvrez la fiche Mémo consacrée aux projets culturels de territoire où vous retrouverez toutes les références qui ont nourri ce guide.

Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant est soutenue financièrement par le ministère de la Culture / Drac Auvergne-Rhône-Alpes et la Région Auvergne-Rhône-Alpes.



Échelle de la participation citoyenne selon S. Arnstein (1969)

POSTURE PARTICIPATIVE ET COOPÉRATIVE

Pour qu'un projet culturel soit en phase avec les personnes qui composent le territoire, et qu'il soit inscrit dans le respect de leurs droits culturels, il est essentiel de s'interroger sur les conditions de leur participation.

1-Cultiver la démocratie

La collectivité est garante de l'intérêt général et de la bonne utilisation de l'argent public, elle se doit donc d'être exigeante. Il est ainsi important de :



Être à l'écoute des critiques pour améliorer la dynamique en continu



Faire place aux désaccords en imaginant des espaces où ils sont accueillis et peuvent s'argumenter



Créer les conditions de la négociation

2-S'entendre et communiquer sur un cadre clair

Afin d'éviter les malentendus et interprétations, la démarche participative gagne à être la plus claire possible. Il est ainsi conseillé :

- ↳ D'informer des visions, des valeurs et des attentes (personne n'est neutre)
- ↳ D'identifier les moments où la contribution collective est indispensable et quelle est l'implication à donner à chacun dans la décision (ex. matrice de RACI)
- ↳ De préciser le degré de participation souhaité à chaque étape (voir l'échelle de la participation citoyenne).



Voir Un outil d'affectation des rôles et responsabilités aux différentes parties prenantes d'un projet (matrice de RACI)

3-S'assurer de l'accessibilité aux espaces de participation

Il ne suffit pas de penser des espaces de participation, il faut aussi veiller à leur accessibilité pour que la participation puisse être effective. Cela passe par le fait de :

- ↳ Sélectionner en conscience les lieux (souvent porteurs de symbole)
- ↳ S'assurer de l'accessibilité physique, psychologique, temporelle aux espaces de participation
- ↳ Identifier les éventuelles causes de non-recours aux espaces de participation
- ↳ Rencontrer les personnes qui se déplacent difficilement
- ↳ Multiplier les modes de relation et de communication (journal de la collectivité, réseaux sociaux, appel à bénévoles, rencontres via les écoles etc.).



4- Veiller à l'expression des personnes dans leur diversité

Pour veiller au respect de la diversité des expressions, les outils de facilitation de l'intelligence collective doivent être utilisés avec pertinence et souplesse afin qu'ils ne prennent pas le pas sur le fond. Ainsi, chaque personne est respectée et valorisée dans sa capacité à transmettre ses savoirs et à contribuer à un enjeu commun.

- ↳ Les outils doivent s'adapter à l'objectif de la session (débat, analyse, créativité etc.), aux personnes concernées, au temps et aux moyens disponibles.



Voir la bibliothèque numérique des ressources sur la coopération d'Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant.

- ↳ La présence de certains peut limiter l'expression d'autres personnes. Plus ces rapports sont conscientisés, plus il est possible de les déjouer ou de les accueillir en conscience.
- ↳ Pour se comprendre, il est utile de définir des mots, d'éviter les sigles et le jargon propre à un secteur d'activité.



5-Cultiver une posture d'accueil et d'animation

Plus qu'une méthode, les outils d'animation reposent sur l'humain. Il est ainsi important de :

- ↳ Faire preuve de méthode, de souplesse et d'une écoute attentive,
- ↳ Préciser le cadre des échanges et créer des règles communes auxquelles se référer si besoin
- ↳ Veiller à la répartition de la parole, ainsi qu'au cadre de sécurité des échanges en revenant aux règles établies en commun pour accueillir sereinement les divergences.

- ↳ Mettre les personnes en confiance pour faciliter l'expression en :
 - * Explicitant l'usage qui est fait de la parole recueillie
 - * Assurant que les personnes présentes sont les bonnes pour déjouer les peurs d'illégitimité
 - * Proposant des temps d'interconnaissance, pour favoriser un climat de confiance
- ↳ Porter une attention particulière aux moments d'accueil et de conclusion.

6-Cultiver la dynamique tout au long du projet

Les démarches participatives s'ancrent dans le temps long, pour garder le rythme il est donc utile de :

- ↳ Prendre des notes (textes, dessins, sons) pour les communiquer aux personnes absentes
- ↳ Faire des restitutions régulières en interne et auprès des différentes parties prenantes
- ↳ Tenir les délais et donner une visibilité sur les différentes étapes clés
- ↳ Dédier une personne à la coordination.



Directeur de la publication : Nicolas Riedel, directeur d'Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant

Recherche et entretiens : Anaëlle Rebillard

Rédaction : Anaëlle Rebillard, Marie Richard, Léo Anselme, Marie Coste, Églantine Chabasseur

Graphisme et illustration : Laure Barrière

Merci à l'ensemble des personnes qui ont accepté de témoigner dans le cadre de cette publication.



Pour aller plus loin, découvrez la fiche Mémo consacrée aux projets culturels de territoire où vous retrouverez toutes les références qui ont nourri ce guide.

Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant est soutenue financièrement par le ministère de la Culture / Drac Auvergne-Rhône-Alpes et la Région Auvergne-Rhône-Alpes.