



# GUIDE DES PROJETS CULTURELS DE TERRITOIRE

---

MÉTHODOLOGIE ET RESSOURCES

AVRIL 2018

Le guide des projets culturels de territoire est une édition de Mayenne Culture | Directeur de la publication: Baptiste Clément | Coordination: Cécile Allanic | Mise en page: Atelier Berthier | Impression: Imprimerie du Conseil départemental de la Mayenne | Publication: Mayenne Culture, avril 2018 | Document téléchargeable sur [mayenneculture.fr](http://mayenneculture.fr)

Les contenus textuels sont une reprise ou une inspiration de la publication dénommée *e-book des projets culturels de territoire* de l'Agence culturelle d'Alsace, à présent Agence culturelle Grand Est. Leur utilisation et leur reproduction totale ou partielle sont soumises à l'utilisation du crédit: «Source: Agence culturelle Grand Est – [www.culturegrandest.fr](http://www.culturegrandest.fr) / Mayenne Culture – [mayenneculture.fr](http://mayenneculture.fr)».

Remerciements à Sabine Frantz d'Ours et Julie Clain de l'Agence culturelle Grand Est.

---

Page 6: Restitution de la résidence de la DADR compagnie au collège Béatrix de Gâvre (Montsûrs) à l'occasion des 20 ans du musée archéologique départemental, Jublains. © Pierrick Tranchevent | Page 14: portrait de rue par le groupe Alice lors de l'ouverture de la saison culturelle 2012/2013 dans les Coëvrons, Montsûrs. © DR | Page 24: *Pourquoi je danse*, résidence du Théâtre Dû dans le cadre de l'événement *Dansez* en 2015, Le Grand Nord, Mayenne. © Mayenne Culture | Page 41: *Les Intrus*, exposition de Bertrand Gadenne organisée par Le carré – scène nationale et centre d'art contemporain en 2006, Château-Gontier. © DR

---

Les agences culturelles Mayenne Culture et Grand Est, animées par des philosophies territoriales et des méthodes d'accompagnement proches, s'associent pour proposer une adaptation mayennaise de l'e-book *des projets culturels de territoire*, réalisé dans sa première version en Alsace.

Ce document sera enrichi progressivement conjointement (prise en compte des droits culturels, ressources, évaluation...).

#### **Mayenne Culture**

Maître d'œuvre de la politique culturelle du Département, Mayenne Culture porte un programme d'actions d'intérêt départemental, favorise les coopérations entre territoires et entre acteurs culturels, et assiste le Conseil départemental dans la définition de ses orientations et dans ses décisions.

L'agence culturelle coordonne de façon transversale, avec les autres pôles d'expertise départementaux, les conventions intercommunales d'appui aux projets culturels de territoire établies entre le Département et les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) de la Mayenne. Afin d'accompagner les territoires dans leur démarche d'élaboration et d'animation des projets culturels de territoire, elle met en place des outils méthodologiques et d'observation territoriaux dans un objectif d'aide à la décision pour le Département et les territoires, de valorisation des apports de la culture pour ces derniers, de partage des expertises et d'amélioration de l'action publique.

#### **Agence culturelle Grand Est**

L'Agence culturelle Grand Est accompagne par son expertise les collectivités publiques, créateurs, diffuseurs et associations dans les domaines des politiques culturelles, du spectacle vivant, du cinéma et de l'image animée, de l'art contemporain. Elle participe à la structuration de réseaux des acteurs culturels du territoire. En ce sens elle assure des actions pour le développement des filières dans les secteurs relevant de ses compétences. Ainsi elle est aux côtés des acteurs culturels à un moment d'émergence dans la construction de leur projet.

Elle soutient la création d'œuvres, aide à la diffusion des projets artistiques et plus globalement contribue à la compréhension du secteur, de son fonctionnement, de ses évolutions et de ses acteurs sur le territoire régional, notamment par la conception et la mise à disposition de ressources pédagogiques.

# SOMMAIRE

---

## CHAPITRE 1

<b>Contextualisation</b> .....	p.7
1.1 Qu'entend-on par politique culturelle?.....	p.8
1.2 Intercommunalité et culture : pratiques et réalités.....	p.9
1.3 Composantes du secteur culturel.....	p.11
1.4 Textes fondamentaux.....	p.12

## CHAPITRE 2

<b>Construire sa méthodologie</b> .....	p.15
2.1 Points de vigilance.....	p.16
2.2 Les étapes structurantes du processus.....	p.17
2.3 Mettre en marche la démarche.....	p.19
2.4 Mobiliser les acteurs locaux et la population.....	p.21

## CHAPITRE 3

<b>Phase par phase</b> .....	p.25
3.1 État des lieux et diagnostic.....	p.26
3.2 L'élaboration du projet culturel.....	p.29
3.3 Mise en œuvre et suivi.....	p.30
3.4 Évaluer et renouveler.....	p.30

## CHAPITRE 4

<b>Ressources</b> .....	p.31
4.1 Données et statistiques.....	p.32
4.2 Ressources en région.....	p.33
4.3 S'informer.....	p.35
4.4 Formations.....	p.37
4.5 Bibliographie.....	p.38

<b>Lexique</b> .....	p.41
----------------------	------

## INTRODUCTION

---

Ce guide est destiné aux équipes des collectivités, et plus particulièrement des intercommunalités, qui souhaitent s'engager dans la (re-) définition et la mise en œuvre d'une politique culturelle sur leur territoire, ainsi qu'aux acteurs susceptibles de participer à ces démarches.

Le guide des projets culturels propose des repères, des exemples, des outils pour qu'agents, élus et acteurs culturels puissent adapter la démarche au territoire sur lequel ils exercent leur mission et mandat. Il s'appuie sur des guides (voir chapitre 4 « Ressources »), des expériences similaires, des pratiques de terrain. Il ne prétend pas à l'exhaustivité et s'enrichit au fil des pratiques innovantes des territoires.

Engager une démarche d'élaboration de projets culturels de territoire, c'est :

- ▶ s'approprier la démarche (méthodologie et ressources)
- ▶ remettre les informations en perspectives, analyser
- ▶ se documenter, connaître les problématiques du développement culturel territorial et se former
- ▶ comprendre l'environnement territorial et culturel dans lequel s'inscrit le projet





# CHAPITRE 1

---

## CONTEXTUALISATION

- 
- ▶ 1.1 Qu'entend-on par politique culturelle ?
  - ▶ 1.2 Intercommunalité et culture : pratiques et réalités
  - ▶ 1.3 Composantes du secteur culturel
  - ▶ 1.4 Textes fondamentaux
-

Projet culturel de territoire, schéma de développement culturel, projet local de développement culturel, stratégie culturelle... Ces différentes appellations traduisent 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.

Ce premier chapitre a pour vocation de partager des références et des définitions pouvant alimenter la réflexion.

De nombreux articles, études, travaux de recherches sont produits dans le domaine des politiques culturelles et dans leurs rapports au territoire, dont les références sont indiquées au fil des pages.

## 1.1 QU'ENTEND-ON PAR POLITIQUE CULTURELLE ?

Une politique culturelle traduit les priorités culturelles d'une cité, au sens politique du terme, d'un ensemble de citoyens constituant une commune, un État.

Une politique culturelle territoriale est l'armature nécessaire pour un développement culturel responsable et durable.

Elle est la feuille de route regroupant les orientations que les décideurs publics souhaitent développer et mettre en œuvre sur leur territoire en matière culturelle. Elle fixe les objectifs et définit les moyens pour y parvenir.

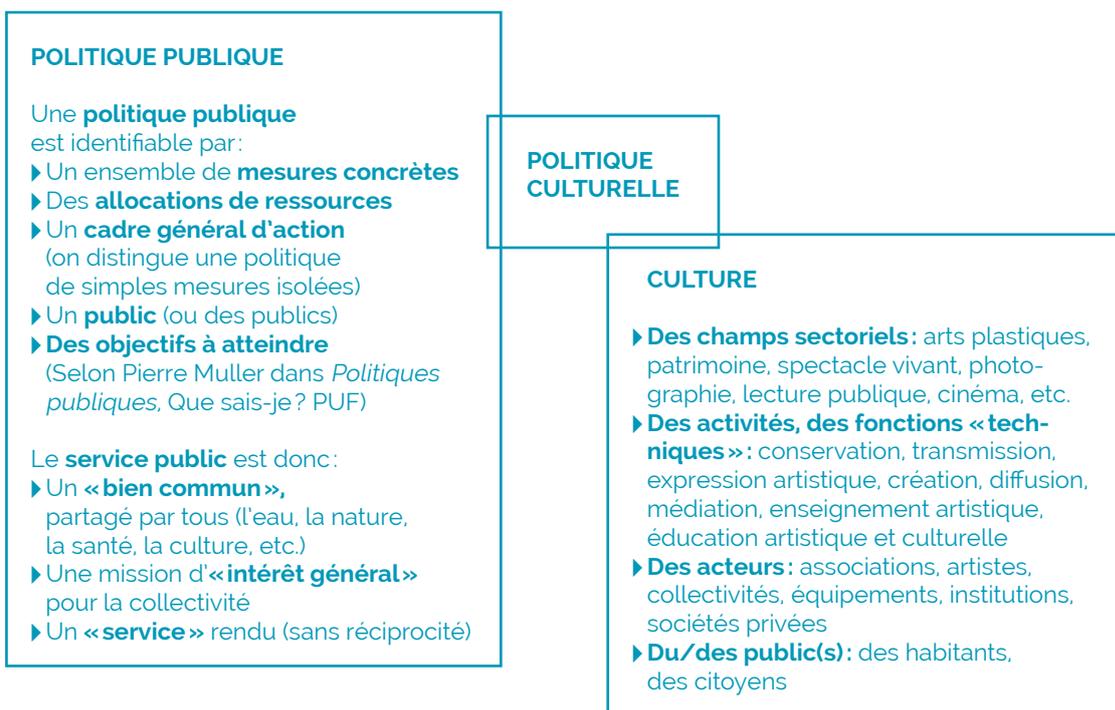
Elle se construit en cohérence avec les axes de développement des autres politiques publiques du territoire, qu'il s'agisse de l'économie, de la jeunesse, de l'environnement, etc. et participe au développement du territoire.

Elle est la traduction d'une stratégie construite pour le territoire, donc de choix. Ses objectifs se construisent sur mesure, à partir des caractéristiques locales, de son contexte (urbain/rural/péri-urbain), de son histoire (géographique/sociale/économique) et de sa société civile (habitants).

Elle peut se formaliser par un schéma de développement culturel ou une stratégie de développement culturel défini pour une période donnée et renouvelable.

Définir et mettre en œuvre une politique culturelle est une démarche dynamique et évolutive qui se renouvelle et s'ajuste régulièrement.

- ▶ *Les politiques publiques de la culture en France*, Pierre Moulinier, PUF, Paris, 2013, 6<sup>e</sup> éd., 127 p.
- ▶ *Les politiques culturelles en milieu rural, Méthodologies et bonnes pratiques*, J. Lafond-Grellety et L. Mazurier, Territorial Éditions, Voiron, 2007, 123 p.
- ▶ *Guide de l'élu délégué à la culture*, Jérôme Dupuis, Territorial Éditions, Voiron, 2013
- ▶ Dossier « Les politiques culturelles ont-elles un avenir ? », *La Scène*, N° 61, été 2011, p. 67-81
- ▶ Dossier « Peut-on sauver les politiques culturelles », *La Lettre du cadre*, N° 487, avril 2015, p.28-34
- ▶ *Culture et territoires, vers de nouvelles coopérations des acteurs artistiques et culturels ?* Conseil général de l'Ar-dèche – Observatoire des politiques culturelles, 2013, 104 p.



## 1.2 INTERCOMMUNALITÉ ET CULTURE : PRATIQUES ET RÉALITÉS

Les modèles existants en matière de politique culturelle ont longtemps été ceux définis et développés par l'État et les collectivités régionales et départementales. Les vagues de décentralisation progressive ont renforcé petit à petit le poids des territoires dans le domaine de l'action publique en général et donc de l'action culturelle.

Les plus récentes analyses ou études de cas soulignent que les politiques culturelles sont de moins en moins déterminées par un pilotage et des enjeux nationaux. On parle de « recomposition des politiques culturelles », de « territorialisation des politiques culturelles ». Autrement dit, les territoires (établissements de coopération intercommunale, communes nouvelles, communes) sont désormais les espaces où se formulent les politiques culturelles, dépassant une simple transposition de normes étatiques et s'attachant à prendre en compte les populations et les réalités territoriales.

À travers des études et observations, cette rubrique partage les pratiques et réalités de l'intercommunalité culturelle en France et en Mayenne.

### 1.2.1 INTERCOMMUNALITÉ ET CULTURE EN FRANCE

Le développement rapide du financement de la culture par les groupements de communes a suscité une étude de l'Observatoire des politiques culturelles, initiée en 2005 et finalisée en 2008 par Emmanuel Négrier.

Cette étude souligne que si l'échelon intercommunal est devenu un échelon incontournable dans l'action culturelle, les situations restent hétérogènes et contrastées.

À partir des études de cas, cette analyse a notamment distingué trois types de fonctionnement :

- ▶ une intercommunalité « fantôme » qui au mieux constitue un guichet pour les co-financements ;
- ▶ une intercommunalité de subsidiarité et spécialisée qui apporte un complément à l'offre communale ;
- ▶ une intercommunalité devenant le centre de la politique culturelle de territoire.

▶ *Étude : L'intercommunalité culturelle en France*, Emmanuel Négrier, Julien Préau, Philippe Teillet, Grenoble, Observatoire des politiques culturelles, février 2008

▶ *L'intercommunalité culturelle : un état des lieux* (CE-2008-5), Jean-Cédric Delvainquière et Bruno Dietsch, octobre 2008, 12 p. (synthèse de l'étude d'E. Négrier) [culture.gouv.fr](http://culture.gouv.fr) / Rubrique Études et Statistiques > Publications > Collections de synthèse > Culture études

### 1.2.2 INTERCOMMUNALITÉ ET CULTURE EN MAYENNE

#### Le contexte culturel départemental : l'intercommunalité, un levier pour la culture en milieu rural

Le Département de la Mayenne a une forte structuration de son territoire autour de l'intercommunalité culturelle (soulignée par une étude départementale réalisée en 2015). Ce paysage culturel singulier et repéré est le fruit d'un engagement des EPCI et de l'effet levier du Département pour la culture via un soutien aux réseaux lecture, aux saisons de territoire et aux conservatoires. Depuis les années 90, aidés par la mise en place d'un schéma culturel départemental, les EPCI ont consolidé leurs compétences et les moyens engagés. La structuration intercommunale a permis de développer des projets culturels et de mettre en œuvre les moyens nécessaires à leur réalisation au sein de territoires ruraux. Des projets de qualité se déploient au sein des EPCI, portés par du personnel intercommunal qualifié, avec des acteurs qui ont la capacité de travailler en réseau.

Aujourd'hui, l'ensemble des dix EPCI exercent la compétence enseignement artistique et lecture publique, de façon partielle ou complète. Huit EPCI sur dix exercent la compétence saison culturelle. Ce socle est complété dans certains cas par les compétences cinéma et patrimoine. Concernant les équipements, huit EPCI sont dotés de salles de spectacles dédiées (ou dont l'utilisation est à forte dominante culturelle), trois EPCI ont un centre d'art et neuf EPCI ont au minimum un cinéma sur leur territoire.

Les territoires ont été et sont accompagnés dans la réalisation de leurs projets par des acteurs ressources départementaux, notamment :

- ▶ Mayenne Culture ;
- ▶ la bibliothèque départementale de la Mayenne - BDM ;
- ▶ Atmosphères 53 (cinéma) ;
- ▶ la direction du patrimoine du Département et les archives départementales ;
- ▶ le conservatoire à rayonnement départemental de Laval Agglomération - CRD (enseignements artistiques) ;
- ▶ le Théâtre de l'Éphémère (théâtre éducation) ;
- ▶ la Fédération des associations laïques de la Mayenne - FAL 53 (programmation et action culturelle jeune public).

## Une nouvelle politique départementale: les conventions intercommunales d'appui aux projets culturels de territoire

Le Département de la Mayenne a souhaité faire évoluer sa politique culturelle territoriale à partir de la rentrée 2017: l'objectif est d'affermir des stratégies culturelles durables au service du territoire, positionnant la politique culturelle comme un enjeu majeur du développement de chaque territoire, en dialogue avec les autres compétences des intercommunalités. En conservant les ingrédients leviers de sa politique et la longueur d'avance mayennaise, il souhaite conforter la territorialisation de sa politique culturelle, amplifier les transversalités et mieux accompagner l'innovation et les coopérations. Il a également l'objectif de simplifier, articuler et rendre lisible la cohérence de l'intervention départementale. Le Département renforce ainsi et renouvelle son rôle de partenaire privilégié des EPCI, facilitateur des coopérations et animateur des relations inter-territoires.

Le projet culturel territorial est défini comme une stratégie commune et articulée des différentes interventions pour la culture, spécifique à chaque contexte local et intégrant les apports de la société civile. Il est l'axe central de la relation EPCI/Département. Sur une base d'adhésion par les collectivités à des principes d'action partagés et aux textes fondateurs et réglementaires des missions des structures culturelles, cette politique se traduit par une convention unique d'appui au projet culturel de territoire regroupant les aides sectorielles et transversales du Département.

Cette politique s'appuie sur une méthodologie de projet favorisant synthèse, pilotage, évaluation et dialogue avec les élus, et sur une ingénierie culturelle renforcée où Mayenne Culture joue le rôle de plateforme de collaboration avec les autres pôles d'expertise culturelle du Département mais également la DRAC Pays de la Loire, partenaire du dispositif.

Pour les EPCI ayant pris un socle de compétence minimal (saison / enseignement artistique / lecture), les nouvelles conventions regroupent les aides du Département, notamment:

- ▶ le schéma de l'enseignement artistique;
- ▶ les saisons de territoire;
- ▶ la lecture publique;
- ▶ l'opération d'éducation artistique et culturelle Aux arts, collégiens.

Afin de favoriser une lecture globale du soutien départemental, ces conventions valorisent également les apports aux projets culturels de territoire des services ou structures ressources missionnées et financées par le Département, ainsi que les aides aux associations du territoire.

Après une ou deux années de préfiguration (2017-2018 et 2018-2019) pendant lesquelles les EPCI élaborent et adoptent leur projet culturel de territoire, les conventions deviennent pluriannuelles.

▶ Synthèse: Étude prospective de la politique départementale en faveur de l'intercommunalité culturelle, Baptiste Fuchs, Damien Tassin et Philippe Teillet, juin 2016 (document transmis sur demande par Mayenne Culture)

▶ Les conventions intercommunales d'appui aux projets culturels de territoire 2017-2021, présentation du dispositif, [lamayenne.fr/](http://lamayenne.fr/) Rubrique Au quotidien > Culture et patrimoine > Culture

## 1.3 COMPOSANTES DU SECTEUR CULTUREL

Une des premières difficultés auxquelles sont confrontées les collectivités dans la prise en main d'une démarche de politique culturelle réside dans la définition de la culture et des limites de cette matière culturelle. Moins balisée que d'autres enjeux de politiques publiques, la culture est un domaine aux contours plus flous et en constante évolution.

De quoi faut-il s'emparer? Que faut-il prendre en compte lorsque l'on souhaite travailler aux orientations culturelles de son territoire? Que considère-t-on comme culturel ou non culturel?

L'enjeu n'est pas de donner une définition de ce que serait la culture mais de faire un tour d'horizon des composantes du développement culturel. En tant que collectivité, travailler sur la matière culturelle c'est situer l'action publique au cœur des activités, disciplines et acteurs qui composent la vie culturelle de son territoire.

C'est prendre en compte la diversité des composantes de ce secteur :

- ▶ dans ses approches sectorielles: patrimoine, lecture publique, archéologie, spectacle vivant, cinéma, architecture, arts visuels et photographie, etc ;
- ▶ dans ses activités: offre, création, enseignement, action culturelle, médiation, pratiques artistiques, etc ;
- ▶ dans ses acteurs ;
- ▶ dans ses habitants.

Il n'existe pas de nomenclature fixe.

### 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 ses disciplines artistiques comporte également ses spécialités artistiques (par exemple pour le théâtre le théâtre d'ombre, le théâtre de rue, etc.)
- ▶ 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 ou médiathèques dont les champs d'action se sont élargis notamment par l'entrée de tous les médias culturels et la mise en œuvre de la notion de 3<sup>e</sup> lieu.
- ▶ 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

### Diversité des activités / secteurs d'interventions

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

- ▶ La conservation: du patrimoine, des objets mobiliers, etc.
- ▶ La création / production d'œuvres d'art
- ▶ La diffusion / l'offre: la représentation (spectacle), l'exposition
- ▶ La formation: l'enseignement artistique (établissement d'enseignement artistique, conservatoire)
- ▶ La transmission: l'éducation artistique, la médiation culturelle
- ▶ L'expression artistique
- ▶ Les pratiques en amateur

### Diversité des acteurs culturels

Le milieu culturel regroupe :

- ▶ Les artistes
- ▶ Les institutions et équipements culturels
- ▶ Les industries culturelles
- ▶ Les associations
- ▶ Les collectivités
- ▶ etc.

Dans la mise en œuvre d'une stratégie de développement culturel pour un territoire, les artistes, le secteur associatif, les institutions locales, 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 de développement pour le territoire.

Le développement culturel sur les territoires est celui qui conduit le plus de décroisement autour d'intérêts ou d'objectifs partagés (avec, par exemple, le secteur de la petite enfance, du tourisme et de l'économie).

## 1.4 TEXTES FONDAMENTAUX

Bien connaître les textes (conventions ratifiées par la France, lois relatives au secteur culturel etc.) peut être un outil précieux pour engager les réflexions et avoir des grilles de lectures des actions culturelles déjà menées ou à mener par la collectivité.

C'est pourquoi cette rubrique met à disposition des extraits de conventions ratifiées par la France (telles qu'un extrait de la Déclaration des droits de l'Homme ou celle de l'Unesco sur la diversité culturelle), ou des extraits de textes réglementaires. Ces références ne sont pas exhaustives.

### 1.4.1 CULTURE ET DROITS CULTURELS

#### Chronologie

- ▶ Déclaration universelle des droits de l'Homme, 1948
- ▶ Pactes internationaux relatif aux droits politiques et civils et aux droits économiques, sociaux et culturels, Nations Unies, 1966
- ▶ Déclaration universelle sur la diversité culturelle, Unesco, 2001
- ▶ Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles, 2005
- ▶ Déclaration des droits culturels, dite déclaration de Fribourg, 2007

Ces textes peuvent être consultés dans leur intégralité sur le site de l'Unesco et sur le portail des droits culturels. [droitsculturels.org](http://droitsculturels.org)

#### Déclaration universelle des droits de l'Homme, 1948

##### Article 27

1. 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 pour la dignité et le 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.

▶ Unesco: [fr.unesco.org/creativity/](http://fr.unesco.org/creativity/)

▶ [droitsculturels.org](http://droitsculturels.org): les textes fondamentaux sont accessibles dans leur globalité.

▶ Fiche mémo consacrée aux droits culturels, réalisée par La Nacre, [la-nacre.org](http://la-nacre.org): Rubrique Ressources & thématiques > Nos ressources > Les fiches ressources de la Nacre > Les fiches mémo

▶ Petit guide pratique pour mettre en œuvre l'article 103 de la loi NOTRe appelant au respect des droits culturels, par Jean-Michel Lucas sur le site de l'IRMA, [irma.asso.fr](http://irma.asso.fr): Rubrique Documentation > Pages personnelles de chercheurs > Jean-Michel Lucas

▶ Dossier Droits culturels: controverses et horizons d'action, L'Observatoire N°49, hiver 2017

### 1.4.2 TEXTES RÉGLEMENTAIRES FRANÇAIS

#### 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. »

Pour mémoire: la Constitution de la V<sup>e</sup> 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.

## Code général des collectivités territoriales

### 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 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 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine (loi LCAP), 2016

Cette loi consacre notamment le principe de liberté de création artistique: elle devient une liberté publique, au même titre que la liberté d'expression ou la liberté de la presse. Elle affirme également le principe de liberté de programmation artistique et s'inscrit dans le mouvement de reconnaissance de la diversité culturelle et des formes de création artistique.

### Article 2

«La diffusion de la création artistique est libre. Elle s'exerce dans le respect des principes encadrant la liberté d'expression et conformément à la première partie du code de la propriété intellectuelle.»

### 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.»

► Vie publique: [vie-publique.fr](http://vie-publique.fr), à propos de la déclaration universelle des droits de l'homme: [vie-publique.fr/decouverte-institutions/citoyen/approfondissements/declaration-universelle-droits-homme-1948-convention-europeenne-sauvegarde-droits-homme-libertes-fundamentales-1950.html](http://vie-publique.fr/decouverte-institutions/citoyen/approfondissements/declaration-universelle-droits-homme-1948-convention-europeenne-sauvegarde-droits-homme-libertes-fundamentales-1950.html)

► Legifrance: [legifrance.gouv.fr](http://legifrance.gouv.fr)





## CHAPITRE 2

---

# CONSTRUIRE SA MÉTHODOLOGIE

- 
- ▶ 2.1 Points de vigilance
  - ▶ 2.2 Les étapes structurantes du processus
  - ▶ 2.3 Mettre en marche la démarche
  - ▶ 2.4 Mobiliser les acteurs locaux et la population
-

L'élaboration d'une politique culturelle de territoire est le résultat d'un travail progressif et fédérateur.

Elle est l'aboutissement d'un processus.

La structure publique (établissement public de coopération intercommunale - EPCI) est animatrice et porteuse de ce processus: il lui revient d'insuffler le rythme, de définir les étapes et la méthode et d'organiser les échanges. Le bon déroulement de la démarche repose largement sur les capacités d'organisation et d'anticipation de l'intercommunalité.

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

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

Ce chapitre a vocation à accompagner ce travail préalable de cadrage en:

- ▶ repérant les principales étapes de la démarche;
- ▶ appréhendant l'aspect participatif de la démarche avec les acteurs du territoire et les habitants;
- ▶ invitant à observer d'autres territoires.

## 2.1 POINTS DE VIGILANCE

### Planifier, anticiper, baliser

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 des budgets), même s'il ne s'agit pas non plus de construire un planning 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.

### Informer

Le traitement et le partage de l'information sont essentiels pour la démarche et pour la construction du projet culturel de territoire. Informer, c'est veiller à ce que les contenus et les enjeux soient explicites et non uniquement descriptifs pour que les personnes associées à la démarche (habitants, élus, associations, équipements culturels, institutions) soient en capacité de comprendre les enjeux et en conséquence de s'impliquer.

Cette attention doit se porter:

▶ **Sur le sens et la finalité de la démarche:** les démarches globales de projets culturels de territoire sont des démarches complexes, méconnues, qui s'inscrivent dans la durée et dont il peut être difficile de mesurer la finalité. Sans que cela ne prenne la place sur les enjeux culturels à débattre, il est nécessaire de rappeler, rapidement mais systématiquement à chaque phase de travail, auprès de chaque groupe de personnes impliquées, à chaque temps de rencontre, la finalité de la démarche pour le territoire et situer l'étape de la démarche (diagnostic, définition des orientations...).

▶ **Sur les enjeux culturels qui sont travaillés et échangés:** comment les informations sont-elles partagées avec les élus? Les associations? Les habitants? Lors des conseils ou bureaux communautaires? Par le biais du journal de l'intercommunalité? Sur le site internet? Par un blog dédié? Par des expositions? Par des réunions publiques? Par des visites de terrain, des rencontres?

### Déjouer les évidences pour garder l'intérêt collectif en objectif

Déjouer le sentiment de connaissance et ne pas sauter sur les solutions «évidentes» issues de l'expression spontanée: «il faut que...», «il n'y a qu'à...». Tous les acteurs (élus, associations, responsables d'équipements) impliqués dans le développement du territoire le connaissent. Si ces perceptions sont à prendre en compte dans l'analyse du territoire, elles doivent également être objectivées par des recherches de données statistiques complémentaires et/ou comparatives lorsque cela est possible ou encore par des analyses d'experts. Il est intéressant d'associer des regards extérieurs de spécialistes dans les domaines traités (structures qualifiées, artistes, etc.).

Il convient de faire prendre conscience aux interlocuteurs que leur point de vue représente celui d'un certain type d'usager (de parents par exemple) à concilier avec celui d'un autre citoyen du territoire (le restaurateur par exemple). Il s'agit de parvenir à dégager des enjeux collectifs issus d'un travail d'analyses. S'il est intéressant de parvenir à libérer l'expression, la gageure tient ensuite au fait de parvenir à des phases d'analyses collectives.

### Prévoir des «réussites» concrètes, rapides

Dans la démarche d'élaboration de politique culturelle, il peut y avoir des temps d'ingénierie pendant lesquels les acteurs ne sont pas sollicités. Pour apprendre à travailler ensemble et maintenir la mobilisation des acteurs dans la durée, il est bienvenu d'avoir des actions «test» et concrètes.

## 2.2 LES ÉTAPES STRUCTURANTES DU PROCESSUS

L'engagement dans une démarche d'élaboration de politique culturelle demande d'en comprendre les enjeux (voir chapitre 1 «Contextualisation») mais également les grandes étapes méthodologiques qui permettent d'y parvenir.

### Préparation

Le lancement de la démarche de construction de projet culturel de territoire 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 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.

### État des lieux et diagnostic

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.

Les informations à recueillir sont quantitatives (données statistiques) et qualitatives (perceptions). Elles concernent les ressources culturelles du territoire (équipements culturels, 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) et les données internes à la collectivité (actions existantes et synthèses 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.

### L'élaboration du projet culturel

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). Il est important de poser une temporalité dans la réalisation des actions.

### La mise en œuvre

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.

### Évaluation - renouvellement

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.



### En combien de temps se réalise ce type de démarche ?

Une démarche d'élaboration de projet culturel de territoire se structure dans le temps par les dynamiques qu'elle crée, 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 projet culturel de territoire. S'il ne faut pas sous-estimer la durée de la démarche, celle-ci est à calibrer au regard des contraintes de temps et de moyens, des démarches similaires antérieures...

## 2.3 METTRE EN MARCHÉ LA DÉMARCHE

La démarche d'élaboration de projet culturel de territoire est phasée et implique de nombreux interlocuteurs. Cela réclame du savoir-faire, de la transparence, une bonne circulation des informations et des décisions politiques. La démarche a besoin d'être incarnée techniquement et politiquement pour faire avancer le processus.

La mise en place de la démarche commence par la construction d'une équipe technique et politique au sein de l'EPCI portant le projet

### 2.3.1 LA CONDUITE TECHNIQUE DE LA DÉMARCHE

#### Quels savoir-faire nécessaires ?

Mener une démarche d'élaboration de projet culturel demande de l'ingénierie et du temps.

Cela consiste à :

- ▶ être sur le terrain pour les phases d'enquêtes, de recherches et pour faire le lien avec les différents milieux (associatif, institutionnel...);
- ▶ animer les groupes de travail 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 problématiser; formaliser le projet culturel.

#### Missionner les ressources humaines nécessaires

Il est important qu'un technicien soit clairement missionné sur la démarche au sein de la communauté de communes et que du temps soit dégagé pour la conduite de cette démarche.

Plusieurs options peuvent être combinées entre elles :

- ▶ 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).

Il est également possible de se former et de s'entourer de compétences spécialisées auprès d'organismes ressources (voir chapitre 4 « Ressources »).

#### Trouver des ressources qualifiées dans le domaine du développement culturel

Il s'agit de trouver des profils compétents en matière de politique culturelle, de conduite de projet culturel et de développement culturel territorial.

Auprès des universités et organismes dispensant des formations dans le domaine du développement culturel territorial, des politiques culturelles, par exemple :

- ▶ Albi: Université JF Champollion, licence professionnelle « agent de développement culturel en milieu rural »;
- ▶ Paris: Université Paris-Est Marne La Vallée (UPEMLV) Master « développement culturel territorial »;
- ▶ Lille: Université de Lille III: Master II « métiers de la culture »;
- ▶ Institut d'études politiques (IEP): Strasbourg, Lyon, Paris;
- ▶ Grenoble: Observatoire des politiques culturelles, Master « Direction de projets culturels »...

Auprès des sites d'emplois spécialisés dans le domaine culturel en passant des annonces :

- ▶ Profil Culture, métiers de la culture et de la communication;
- ▶ La Gazette des Communes, rubrique Offres d'emploi
- ▶ Emploi Territorial, portail de l'emploi dans la fonction publique territoriale

▶ Profil Culture : [profilculture.com](http://profilculture.com)

▶ La Gazette des Communes : [lagazettedescommunes.com](http://lagazettedescommunes.com)

▶ Emploi Territorial : [www.emploi-territorial.fr](http://www.emploi-territorial.fr)

### Le recours à des ressources extérieures

Le recours à cabinet conseil peut être envisagé comme une aide pour les porteurs de projets et non comme une substitution du rôle de porteur de la démarche.

Cela 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. Déléguer un certain nombre de missions à une ressource extérieure peut signifier se priver de rencontres et d'échanges fondateurs avec les acteurs et les habitants du territoire. En allant sur le terrain pour recenser des données, en organisant des rencontres avec les acteurs, la collectivité renforce ses liens avec et entre les forces vives du territoire. Ce « maillage » et cette connaissance des interlocuteurs du territoire sont des points clefs dans la démarche et la mise en place et/ou l'approfondissement d'actions, plus tard.

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

### Sur quelles phases associer un accompagnement extérieur ?

C'est à la collectivité de déterminer pour quels aspects de la démarche elle souhaite s'entourer de compétences supplémentaires : recenser des données culturelles, concevoir l'animation territoriale et l'animer, enquêter sur les pratiques culturelles des habitants... Une collaboration réussie avec un partenaire extérieur réside principalement dans une définition précise des besoins (état des lieux, analyses, animations, inventaire et qualification des infrastructures, analyse croisée des données par domaine artistique, sociologie des publics, déplacements, bassin d'emploi, type de logement, etc.)

### Quelques ressources

- ▶ Contacter des collectivités ayant déjà travaillé avec des prestataires extérieurs et les questionner sur les modalités de travail, la qualité de la collaboration, le professionnalisme, la disponibilité, le savoir-faire des cabinets conseils avec lesquels ils ont travaillé ;
- ▶ En animation et dialogue territorial : Coopérative d'éducation populaire, Association DialTer, Institut de concertation, [comedie.org](http://comedie.org)
- ▶ GEFIL, syndicat national de l'ingénierie qui regroupe la liste des cabinets conseils pour l'ingénierie culturelle. Organisme qui a également mis en ligne une fiche pratique : « Comment travailler avec un cabinet ? ».

## 2.3.2 L'IMPLICATION DES ÉLUS

L'engagement que prend la collectivité dans le développement culturel et artistique de son territoire est avant tout affaire de volonté politique puisqu'il y a peu de contraintes réglementaires.

Impliquer les élus dans la démarche est primordial. De quelle manière ?

### Par des implications formelles

- ▶ avoir un élu référent pour travailler avec le technicien missionné sur la démarche, si possible impliqué dans l'exécutif de la collectivité ;
- ▶ constituer un groupe restreint d'élus qui suit la démarche, s'implique dans l'élaboration politique du projet et rapporte les avancées à l'instance délibérante de la collectivité ;
- ▶ veiller à ce que les étapes stratégiques (lancement de la démarche, état des lieux, diagnostic, etc.) soient l'objet de présentation et/ou de validation dans les instances délibérantes (conseil ou bureau communautaire) ;
- ▶ impliquer les élus dès le lancement de la démarche pour partager les enjeux et les étapes de travail ;
- ▶ 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 qu'il faut arrêter toute démarche à la perspective des élections mais qu'il faut en avoir conscience dans la planification des temps de travail, la disponibilité des élus et le déroulé de la démarche.

### En « outillant » les élus impliqués sur les questions culturelles du territoire

Plusieurs types d'arguments (économique, social, touristique, etc.) peuvent être convoqués pour débattre des questions culturelles. Sensibiliser, informer, développer les connaissances et compréhensions des élus du milieu culturel.

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'expérience ;
- ▶ organiser des visites de terrain et des rencontres ;
- ▶ relayer les formations destinées ou ouvertes aux élus : Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture... ;
- ▶ relayer les journées professionnelles ou colloques organisés par des collectivités ou structures voisines ou sur le département (notamment par Mayenne Culture) ;
- ▶ consulter le *Guide de l'élu délégué à la culture*, Jérôme Dupuis, Territorial Éditions, Voiron, 2013.

▶ Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture : [fncc.fr](http://fncc.fr)

▶ MayenneCulture : [mayenneculture.fr](http://mayenneculture.fr) / Rubrique Formation > Formation des professionnels

## 2.4 MOBILISER LES ACTEURS LOCAUX ET LA POPULATION

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 pour les habitants, jouer le 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 actions culturelles. Élus, techniciens, experts culturels ont des connaissances du territoire à croiser et enrichir par celles des usagers (habitants, associations, responsables de structures, artistes): « expertise d'usage » comme l'appellent P-Y Guiheneuf et R. Douillet.

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 permettent aux habitants du territoire de mieux comprendre les mécanismes de politiques publiques.
- ▶ Cela permet 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.

### 2.4.1 DÉTERMINER LE NIVEAU D'IMPLICATION

#### Quelles modalités de participation mettre en place ?

Il existe une grande diversité d'outils d'animation et de participation (voir rubrique 2.4.3. « Piocher dans la boîte à outils ») permettant de favoriser l'expression des participants, d'écouter, de construire des propositions, d'arriver à des consensus, etc. Néanmoins, l'utilisation sans réflexion préalable de ces outils est stérile voire contre-productive parce qu'ils peuvent entraîner de la méfiance et de l'incompréhension.

Organiser des temps d'échanges, c'est d'abord clarifier l'intention de la participation que l'on souhaite mettre en place:

- ▶ Jusqu'où intégrer la parole des acteurs locaux dans la construction du projet culturel de territoire ?
- ▶ Avec qui est-il question de travailler ces enjeux culturels ?
- ▶ Comment faire interagir les paroles et connaissances des acteurs du territoire ? Comment les paroles et les échanges vont-ils se faire écho ? Autrement dit, il s'agit de réfléchir à la cohérence du processus.

C'est en répondant à ces questions qu'il est ensuite possible de réfléchir aux outils qui pourront y répondre.

Le porteur de la démarche va s'appuyer sur les différents espaces d'échanges qu'il va mettre en place: réunion d'information en direction des habitants, ateliers thématiques d'élaboration de propositions.

Les espaces et temps d'échanges se succèdent et se juxtaposent.

Il faut donc réfléchir à la manière dont ces différentes paroles vont se faire écho.

Pour déterminer quel processus est le mieux adapté à votre structure publique, il faut commencer par observer les solutions existantes, observer l'environnement dans lequel se met en place la démarche, les moyens humains, le temps disponible, les élus et leurs rapports au participatif.

#### Comprendre les différents niveaux de participation

Dans la démarche du projet culturel de territoire, il est essentiel de clarifier la place que la collectivité souhaite attribuer aux acteurs locaux. En déterminant ce niveau de participation, cela permet d'être clair vis-à-vis des participants sur leur rôle dans la démarche.

Les démarches participatives distinguent plusieurs niveaux de participation:

- ▶ **Information**: le public/les participants sont informés. Il ne s'agit pas uniquement d'être descriptif mais de veiller à expliciter les enjeux, les différents points de vue, les maillons de la chaîne de décisions.
- ▶ **Consultation**: récolter l'avis des acteurs locaux/du public - récolte d'avis individuels (on n'est pas dans de l'analyse collective) - le public n'a pas de pouvoir sur la prise en compte ou non de son point de vue.
- ▶ **Concertation**: échanges sur des alternatives, sur la problématique, construction de scénarii, élaboration collective des propositions (attention: la juxtaposition d'avis individuels ne fait pas un avis collectif).
- ▶ **Co-décision**: arbitrage collectif (impossible légalement dans tout système démocratique pour une collectivité puisque la décision reste du ressort des élus).

Dans les démarches de projets culturels de territoire, il s'agit le plus souvent de consultation, même si certains groupes peuvent relever de la concertation. En aucun cas, il ne peut s'agir de co-décision, puisque la décision finale reste du ressort des élus. Cette réalité est à énoncer clairement aux participants.

### Être clair sur le rôle de chacun

Il est primordial dans les temps d'échanges mis en place avec les acteurs locaux de définir clairement le rôle de chacun ; pour éviter le sentiment de déception et/ou de manipulation, les participants doivent comprendre ce qui est de leur ressort et ce qui ne l'est pas (la décision).

### Avec quels acteurs ?

Une stratégie de développement culturel se construit avec les acteurs locaux :

- ▶ les élus de la collectivité porteuse de la démarche : leur implication et leur validation au fur et à mesure des étapes de la démarche sont essentielles ;
- ▶ les associations, les forces actives du territoire ;
- ▶ les habitants ;
- ▶ les structures culturelles mais aussi sociales, environnementales, économiques, éducatives du territoire ;
- ▶ les artistes ;
- ▶ les partenaires institutionnels : Département, Région, État, collectivités voisines, communes de la communauté de communes ;
- ▶ des ressources « expertes » extérieures : spécialisées dans une discipline ou un champ d'action ;
- ▶ certaines démarches ont également intégré ponctuellement les regards d'artistes, de sociologues, de chercheurs en sciences humaines, de philosophes, etc.

## 2.4.2 VEILLER À DES CONDITIONS PROPICES D'ÉCHANGES

Quels que soient les outils d'animations qui seront choisis, il est important de veiller à quelques grandes règles pour permettre des échanges constructifs pendant le déroulement des temps collectifs.

### Être transparent sur les objectifs et marges de négociation possibles

Quel que soit le cadre d'animation choisi (sollicitation directe dans la rue, groupe de travail thématique, etc.), il faut être clair sur les objectifs et les responsabilités de chacun. Cela signifie qu'il faut expliciter la fonction et les limites de l'exercice. Les participants doivent connaître leur rôle et les limites de leur participation dans la démarche.

La frustration du côté des participants vient souvent d'un sentiment d'être « utilisé » ou « manipulé ».

Si des temps de concertation sont organisés, cela ne signifie pas pour autant que toutes les idées seront prises en compte et exploitées.

La décision stratégique reste du ressort des élus, comme dans tout système démocratique. Qu'au final, chacune des idées exprimées ne soient pas mises en œuvre ne signifie pas que cela est inutile. Il faut construire des objectifs collectifs.

Pour éviter ces sentiments, l'organisateur doit « sécuriser » et « baliser » ces espaces de discussions. Comment faire ?

- ▶ veiller à donner les objectifs de la rencontre : pourquoi est-on mobilisé aujourd'hui ? Que cherche-t-on à faire ? À partager ? À échanger ?
- ▶ donner une durée de travail et la respecter. Charger quelqu'un éventuellement du rôle de maître du temps et porter une responsabilité collective sur l'avancée ou non de la réunion et de ses contenus ;
- ▶ expliquer la manière dont la rencontre va se dérouler : en combien de séquences ? Avec des temps d'échanges ou non ? Quels sont les personnes qui pourront intervenir ? Quelles sont les règles du jeu ? ;
- ▶ être clair sur la manière dont seront travaillés / utilisés les échanges par la suite : compte-rendu transmis aux participants ? Échanges synthétisés pour être présentés à des élus ?

### Poser des règles : de courtoisie, de prise de parole, de respect, etc.

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

### Accueil et conditions matérielles et logistiques

Soigner l'accueil, vérifier la disponibilité des lieux, du chauffage, du matériel et de l'accessibilité.

### 2.4.3 PIOCHER DANS LA BOÎTE À OUTILS

#### Capitaliser sur l'expérience des réseaux d'éducation populaire et de développement durable

Les pratiques de réflexion collective et d'animation ont été particulièrement éprouvées et expérimentées par les secteurs de l'éducation populaire et du développement durable. La capitalisation d'expériences est riche auprès de ces réseaux.

Ils présentent également l'avantage d'être portés par un enjeu commun à celui des collectivités: l'intérêt collectif et citoyen.

#### Précautions pour l'utilisation des outils

Le site internet Comédie ([comedie.org](http://comedie.org)), dédié à l'appui à la concertation territoriale et à la médiation environnementale, rappelle quelques précautions qu'il semble utile de partager :

- ▶ (...) les outils sont de différentes natures et répondent à des objectifs particuliers.
- ▶ la première chose à faire est de clarifier les objectifs de la concertation et ensuite seulement de rechercher les moyens d'y répondre ;
- ▶ expérimenter des outils à sa portée. « L'outillage » de la concertation ne remplace pas le coup de main ni le savoir-être et ceux-ci s'acquièrent par un apprentissage patient et progressif.

Les erreurs à éviter :

- ▶ confondre un outil avec un processus ;
- ▶ mobiliser des outils qualifiés parfois de « ludiques » ou « à la mode », sous prétexte d'innovation, alors que des méthodes simples et prouvées peuvent très bien convenir ;
- ▶ expérimenter des outils non maîtrisés, être l'instrument des outils.

#### Sélection et repérages d'outils

Voir chapitre 4 « Ressources »





## CHAPITRE 3

---

# PHASE PAR PHASE

- 
- ▶ 3.1 État des lieux et diagnostic
  - ▶ 3.2 L'élaboration du projet culturel
  - ▶ 3.3 Mise en œuvre et suivi
  - ▶ 3.4 Évaluer et renouveler
-

## 3.1 ÉTAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC

L'état des lieux est la première étape d'une démarche de projet : c'est la photographie nécessaire pour établir un diagnostic et hiérarchiser les enjeux prioritaires en connaissance de cause. Ainsi, l'objectif de la première phase des réunions de concertation est d'établir un inventaire partagé des ressources culturelles, de façon à permettre un regard commun pour ensuite établir un diagnostic partagé.

Le diagnostic est un outil de connaissance et d'analyse du territoire en matière culturelle pour en dégager les potentiels développements. Au-delà des ressources culturelles, il s'agit d'identifier les logiques entre acteurs et les modes de vie de la population. Il fait apparaître les points forts qui peuvent continuer à être des points d'appui du développement, des faiblesses qui peuvent être diminuées, des tendances et des évolutions possibles (disparition d'une activité, stagnation, développement).

Il s'agit à la fois de faire l'état des lieux de l'existant (description) et d'en connaître les perceptions et les dynamiques. Le diagnostic culturel va jeter les bases de la future stratégie culturelle, il est une étape incontournable.

**La phase de diagnostic se compose de :**

- ▶ travail d'investigation, d'exploration
- ▶ travail d'animation, de concertation
- ▶ travail d'analyses

### 3.1.1 QUE FAUT-IL PRENDRE EN COMPTE ?

Pour construire les axes de développement qui vont structurer la politique culturelle, il faut savoir d'où l'on part, autrement dit :

#### Connaître et analyser les pratiques internes de la collectivité en matière culturelle et de politiques publiques

Réaliser une monographie de la collectivité du point de vue culturel : quel rôle joue la collectivité en matière culturelle ? Comment a-t-elle défini sa compétence culturelle ? Soutient-elle techniquement, financièrement, en ressources humaines des projets culturels ? Est-elle porteuse de projets culturels ? Dans quels secteurs (arts plastiques, patrimoine, musique, etc.) ? Pour quelles activités (enseignement, gestion, communication, etc.) ? A-t-elle du personnel dédié ? Quels sont les budgets mobilisés ? Des diagnostics ou projets culturels ont-ils été établis par le passé ?

Identifier les orientations choisies du projet politique de développement du territoire : quels sont les axes de développement de la collectivité et comment contribuer à y participer/répondre par le biais du projet culturel ?

#### Connaître l'environnement territorial et les habitants

Vouloir agir sur un territoire, c'est composer avec ce qui le caractérise. C'est prendre en compte la manière dont vivent les habitants puisqu'ils sont les premiers destinataires ou acteurs de la vie du territoire, et davantage encore de 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.

#### Connaître l'environnement culturel existant local et élargi

Identifier les services culturels dont bénéficient les habitants, leurs pratiques culturelles, les ressources culturelles du territoire.

Connaître les activités sur le territoire, leur fonctionnement et leurs difficultés.

Connaître leurs perceptions du territoire : l'offre culturelle est-elle suffisante ? Sont-ils souvent en contact avec des artistes ?

Identifier et prendre connaissance des mécanismes et priorités d'interventions (administratives et financières) en matière culturelle des collectivités et de l'État.

### 3.1.2 DONNÉES STATISTIQUES ET PERCEPTIONS

#### Des données quantitatives : statistiques, chiffres

En tant qu'animateur de la démarche, il est essentiel de disposer d'informations de nature quantitative.

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

Informations numériques ou statistiques provenant de données administratives, de rapports d'observations, etc.

### Des données qualitatives : perceptions et analyses

Les données qualitatives fournissent une information enrichie, approfondie et diversifiée; elles reposent sur quelques individus ou quelques cas.

Ces informations proviennent le plus souvent d'entretiens, de groupes de discussions et de réunions de concertation.

### Des bases pour l'évaluation continue ou ex-post du projet culturel

Définir précisément un ensemble de données significatives, quantitatives et qualitatives, en amont de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet culturel est une condition nécessaire pour pouvoir mener l'évaluation du projet.

## 3.1.3 OUTILS ET ÉCUEILS

Commencer par rechercher les données facilement disponibles (voir chapitre 4 « Ressources »):

- ▶ le web offre aujourd'hui une facilité d'accès aux informations et de nombreux sites ressources mettent à disposition des données locales (INSEE, Observatoire des Territoires, etc.): voir partie 4.1 « Données et statistiques »;
- ▶ récupérer des données départementales et régionales provenant de différentes institutions et partenaires: voir partie 4.2 « Ressources en région »;
- ▶ utiliser des données et analyses déjà produites pour le territoire (un projet de développement pour le territoire existe peut-être déjà...).

Garder à l'esprit l'objectif: des données « saillantes » pouvant caractériser le territoire en matière culturelle ou dans son développement en général.

Compter sur les acteurs du territoire qui sauront rappeler des oublis trop flagrants.

Se constituer des fichiers d'adresses: par secteur artistique et/ou par typologie d'acteurs (associatifs, responsables culturels, élus, groupes de travail, etc.) qui facilitera la circulation d'informations, l'invitation aux réunions, etc.

Décloisonnement et résistances: les acteurs du patrimoine ne se sentiront peut-être pas concernés par les enjeux de la musique ou des arts plastiques. Or, les mettre en présence lors des temps de travail leur permettra de se connaître, de partager des perceptions sur le territoire, créer des synergies pour de futurs projets.

### Document outil pour la phase état des lieux, collecte de données brutes

La feuille de route de collecte de données (voir page suivante) est un support de travail pour accompagner les recherches. Il ne s'agit absolument pas d'être exhaustif dans les réponses. Ce document regroupe des sites web où collecter des informations; ces dernières doivent être complétées par le biais de rencontres et de concertations avec les acteurs du territoire.

## 3.1.4 DE L'ÉTAT DES LIEUX AU DIAGNOSTIC

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

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.

Origine interne	Forces	Faiblesses
Origine externe	Opportunités	Menaces

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

Pour aboutir à la formulation du diagnostic culturel, il faut synthétiser les données; la réalisation de différents tableaux de synthèse va aider à construire la réflexion collective et à mettre en partage les informations collectées.

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 publics (jeunes, familles, personnes âgées, personnes isolées, actifs, etc).

Ces tableaux de synthèses et 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 de manière partagée les moyens pour y répondre.

S'entourer de compétences selon les domaines permet d'affiner la caractérisation et la problématisation des données propres au territoire.

DOCUMENT OUTIL POUR LA PHASE ÉTAT DES LIEUX, COLLECTE DE DONNÉES BRUTES

Je cherche	Pourquoi ?	Je note	Mes sources d'infos
<p><b>DES INFORMATIONS SUR LA POPULATION DU TERRITOIRE</b></p>	<p>► Pour connaître à qui s'adresse l'offre culturelle proposée</p> <p>► Leviers / freins aux déplacements (culturels)</p> <p>► Disponibilité des habitants (= du public)</p> <p>► Zones « actives » / zones creuses»</p>	<p>► Densité nombre d'habitants / km<sup>2</sup> (territoire concerné et zone élargie département ou région à titre de comparaison)</p> <p>► Surface (en km<sup>2</sup>)</p> <p>► Nombre d'habitants / commune de l'EPCI et total</p> <p>► Tranche d'âge</p> <p>► Composition des foyers</p> <p>► Profil de la population : quelles catégories socio-professionnelles ?</p> <p>► Carte de localisation et carte du territoire (le territoire est-il proche / éloigné d'autres grands centres urbains?)</p> <p>► Les différences pratiques de territoire : territoire administratif, territoire de vie, territoire de travail</p> <p><b>Déplacements</b></p> <p>► Comment les habitants circulent-ils sur ce territoire ? Quels sont les moyens à leur disposition ? Existe-t-il des transports publics et à quelle fréquence ? Combien de temps met-on pour se déplacer d'une extrémité du territoire à une autre ?</p> <p>► Structuration des réseaux de déplacements : nationales, départementales, liaison entre les villes, principales voies de circulation sur le territoire et desservant le territoire</p> <p>► Tableau des distances en km et tps de déplacements entre les bourgs centres et les autres :</p> <p>► Ligne de train</p> <p>► Villes centres ?</p> <p>► Structuration du territoire : est-il en fond de vallée, en plaine, en montagne ?</p> <p>► Ou travaille la population ? (question des déplacements domicile-travail)</p>	<p>► INSEE: le résumé statistique par commune, EPCI, département, région, <a href="http://geomayenne.fr">geomayenne.fr</a></p> <p>► Site internet de la commune ou de l'EPCI concerné ;</p> <p>► Observatoire des Territoires (site de la DATAR): <a href="http://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr">www.observatoire-des-territoires.gouv.fr</a></p> <p>► Google maps, mappy, viamichelin</p> <p>► Assemblée des Communautés de France: fiche d'identité synthétique par communauté de communes, <a href="http://adcf.org">adcf.org</a></p> <p>► Banatic, base nationale sur l'intercommunalité - <a href="http://banatic.interieur.gouv.fr">banatic.interieur.gouv.fr</a></p>
<p><b>À CONNAÎTRE LES PÉRIMÈTRES ET CADRES D'ACTIONS DES POLITIQUES PUBLIQUES</b></p>	<p>► Vérifier les compétences de la collectivité en matière culturelle</p> <p>► Inscrire le projet culturel dans les enjeux de développement du territoire;</p> <p>► Repérer les axes de convergence de développement avec les autres politiques publiques (département, région, état)</p>	<p>► Les lignes fortes / les objectifs principaux du projet de développement de la collectivité tutrice</p> <p>► Les échéances - renouvellements des projets de territoire</p> <p>► L'existence de document cadre</p>	<p>► Site internet de la commune ou de l'EPCI concerné</p> <p>► Département de la Mayenne, <a href="http://lamayenne.fr">lamayenne.fr</a> / Rubrique Au quotidien &gt; Culture et patrimoine &gt; Culture</p> <p>► Région Pays de la Loire, <a href="http://paysdelaloire.fr">paysdelaloire.fr</a> / Rubrique Politiques régionales &gt; Culture</p> <p>► Site internet du Ministère de la Culture et de la Communication, <a href="http://culturecommunication.gouv.fr">culturecommunication.gouv.fr</a> / Régions &gt; Drac-Pays-de-la-Loire</p>
<p><b>SERVICES À LA POPULATION CADRE DE VIE</b></p>	<p>► Partenaires potentiels pour le développement de projets en commun</p> <p>► Identification de publics cibles</p>	<p><b>Petite enfance et jeunesse</b></p> <p>► Scolaire/jeunesse: quels sont les établissements scolaires sur le territoire (tous niveaux confondus) et où sont-ils localisés - combien d'élèves quantité, répartition ?</p> <p>► Crèches jeunesse multi accueil (gestion, équipe, nombre d'enfants)</p> <p>► Service animation jeunesse</p> <p>► Établissements scolaires (localisation et nombre d'élèves)</p> <p><b>Services de soin (hôpitaux)</b></p> <p><b>Centre de détention, etc.</b></p> <p>► Une analyse géographique existe-elle déjà ? (peut-être dans les projets de communautés de communes?)</p> <p>► Économie</p> <p>► Logement</p> <p>► Questionnaires de recueil de données ou entretiens téléphoniques. Faire une fiche type ?</p>	<p>► Office de tourisme</p>
<p><b>CONNAÎTRE LE TERRITOIRE</b></p>	<p>► Passerelles à créer autour de thématiques identitaires pour le territoire et ses habitants</p> <p>► Faire partie du développement du territoire</p>	<p>► Y a-t-il des spécificités territoriales (historique, géographique, sociale, environnementale...) qui caractérisent le territoire ?</p>	<p>► Observatoire des Territoires, rubrique « Dynamiques territoriales »: données et cartographie par territoire</p> <p>► Chambre de commerces et d'industrie</p>
<p><b>VIE ÉCONOMIQUE</b></p>	<p>► Croiser des convergences économiques avec des intérêts / projets culturels</p>	<p>► Données globales</p> <p>► Activités dominantes</p> <p>► Spécificités locales</p> <p>► Dynamique / faiblesse (renouvellement, perte, appui au développement, innovation...)</p> <p>► Implantation des entreprises sur le territoire, domaines de compétences (bâtiments, industries...), nombre de salariés</p> <p>► Profil du territoire : nombre d'établissements agriculture / industrie / tertiaire / artisanat</p>	<p>► Observatoire des Territoires, rubrique « Dynamiques territoriales »: données et cartographie par territoire</p> <p>► Chambre de commerces et d'industrie</p>

## 3.2 L'ÉLABORATION DU PROJET CULTUREL

L'élaboration du projet culturel vise à :

- ▶ définir les axes prioritaires de développement du projet culturel;
- ▶ élaborer le ou les programmes d'action qui découle(nt) de ces axes;
- ▶ affiner le budget des actions et la projection budgétaire sur la durée du projet culturel de territoire;
- ▶ formaliser le projet culturel dans un document cadre;
- ▶ contractualiser éventuellement avec les partenaires possibles;
- ▶ restituer et partager les enjeux et moyens d'action auprès des différents acteurs locaux (élus, associations, etc.).

Cette phase de travail est une phase d'affinage, de négociation, d'allers-retours entre les propositions d'actions et leurs faisabilités.

Elle demande des choix et des priorisations.

Cette phase de faisabilité se construit à partir :

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

### Définir des axes de développement

L'objectif n'est pas d'établir une liste de demandes individuelles mais de parvenir à choisir des axes de développement, des principes d'amélioration pour répondre aux enjeux collectifs du territoire identifiés par le diagnostic. La définition de ces orientations doit être partagée.

### Établir le programme d'actions en fonction des axes culturels choisis

Quelles actions choisit-on de mettre en place pour atteindre les objectifs? Quels besoins humains, financiers et matériels cela réclame-t-il?

Les programmes d'actions doivent comporter :

- ▶ 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: ils peuvent être quantitatifs et/ou qualitatifs.

Si le groupement de communes est le porteur de la politique culturelle, il n'est pas pour autant toujours le maître d'ouvrage de l'ensemble des actions composant le schéma de développement culturel.

Ne pas tout réinventer: un certain nombre d'actions culturelles sont existantes. Il ne s'agit pas de réinventer l'ensemble du paysage culturel du territoire mais bien de structurer l'existant et d'impulser des actions identifiées comme prioritaires.

Prévoir des actions réalistes et pragmatiques. Il vaut mieux réajuster et reconsidérer certaines actions pour qu'elles puissent être réalisables.

Le projet puis la construction d'un équipement culturel n'est, par exemple, pas réaliste en trois ans si rien n'est engagé au moment de l'élaboration du projet culturel. En revanche, la réflexion du projet culturel de cet équipement et l'aboutissement à un document de programmation architecturale l'est davantage.

### Monter un plan de financement (investissement et fonctionnement)

### Organiser les temps de concertation avec les institutions susceptibles d'apporter des soutiens financiers ou autres

### Officialiser et restituer

La finalisation du document cadre qui formalise le projet culturel et son programme d'actions doit être partagé auprès des différents acteurs.

### Planifier

- ▶ un calendrier de programme d'actions;
- ▶ un calendrier politique (identifier les moments de validation et échéances politiques);
- ▶ un calendrier budgétaire

### 3.3 MISE EN ŒUVRE ET SUIVI

La phase de réalisation concrète du projet culturel de territoire s'enclenche. L'enjeu est de veiller à la cohérence et au suivi des objectifs :

- ▶ Réaliser: animer la mise en œuvre et coordonner les actions, les calendriers et les budgets.
- ▶ Se doter d'outils de pilotage et de suivi de progression et de réalisation des actions; tableau de bord (étapes, évolution, rythme de réalisation).
- ▶ 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.
- ▶ Continuer d'animer le réseau et les différents acteurs locaux (élus, associations); créer un groupe de suivi de la mise en œuvre du projet, des groupes de travail par projet, etc.

### 3.4 ÉVALUER ET RENOUVELER

L'évaluation est un outil qui sert le projet culturel afin de comprendre et d'analyser la réalisation ou la non réalisation des actions et vérifier si les objectifs fixés ont été atteints. Elle permet de réajuster et/ou de repositionner le projet culturel et ses objectifs. Les modalités d'évaluation (interne ou externe / continue ou ex-post) et les indicateurs sont définis dans la phase d'élaboration du projet culturel.

▶ *L'évaluation dans la culture, Pourquoi et comment évaluer?* Un guide pour l'évaluation de projets, de programmes, de stratégies et d'institutions culturels, édité par le pour-cent culturel migros et la fondation suisse pour la culture Pro Helvetia, 2008

▶ *L'évaluation des politiques culturelles dans les territoires ruraux*, Actes de rencontres en Midi-Pyrénées, 2009



## CHAPITRE 4

---

# RESSOURCES

- 
- ▶ 4.1 Données et statistiques
  - ▶ 4.2 Ressources en région
  - ▶ 4.3 S'informer
  - ▶ 4.4 Formations
  - ▶ 4.5 Bibliographie
-

Une sélection d'espaces ressources pour:

- ▶ chercher des données;
- ▶ être au courant de l'actualité des enjeux culturels par le biais d'organismes ressources dédiés aux questions de politiques culturelles ou d'organismes capitalisant des fiches d'expériences;
- ▶ se former aux questions et enjeux du développement culturel territorial ou à la méthodologie de projets culturels de territoire.

Ce repérage ne prétend pas à l'exhaustivité et s'enrichira progressivement.

## 4.1 DONNÉES ET STATISTIQUES

### Où chercher des données statistiques ? Où récolter des informations sur son territoire ?

Certains organismes sont missionnés pour capitaliser des données liées à l'aménagement du territoire, à la démographie, à l'économie et au maillage et équipements culturels. Des sources utiles et accessibles pour alimenter l'état des lieux et mettre en perspective les données collectées de votre territoire avec des données nationales. (listes non exhaustives)

#### Données générales

##### ▶ Geomayenne

[geomayenne.fr](http://geomayenne.fr)

Portail de l'information géographique en Mayenne (SIG).

Données disponibles : limites administratives, démographie, emploi... Des cartes concernant l'intercommunalité culturelle (saisons culturelles, réseaux lecture publique, établissements publics d'enseignement artistique, cinéma) sont également en accès libre.

##### ▶ Le centre d'études et d'action sociale de la Mayenne (CEAS)

[www.ceas53.org](http://www.ceas53.org)

Produit certaines études et analyses notamment statistiques.

### Spectacle vivant et arts plastiques / intercommunalité culturelle

##### ▶ Mayenne Culture

[mayenneculture.fr](http://mayenneculture.fr)

Expertises, études départementales et données d'observation

#### Patrimoine, musées, archéologie, archives

##### ▶ Direction du patrimoine du Département de la Mayenne / Service des musées, service recherche et monuments historiques et service valorisation de l'architecture et du patrimoine

Expertise scientifique des services départementaux (direction du patrimoine, archives départementales) dans les domaines de l'archéologie, de l'histoire, de la valorisation et des musées ainsi que sur l'ensemble des éléments patrimoniaux (architecture, objets mobiliers, documents d'archives).

#### Lecture publique

##### ▶ Bibliothèque départementale de la Mayenne

Expertise BDM et données annuelles des collectivités remontées et mises en lien avec les données nationales du Ministère de la Culture. Consulter la boîte à outils du portail de la BDM [bdm.lamayenne.fr/index.php/boite-a-outils/statistiques](http://bdm.lamayenne.fr/index.php/boite-a-outils/statistiques)

#### Cinéma

##### ▶ Atmosphères 53

[atmospheres53.org](http://atmospheres53.org)

Données d'observation du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) couplées à celles récoltées par l'association Atmosphères 53

#### Ressources nationales avec des données locales

##### ▶ Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE)

[insee.fr](http://insee.fr)

L'INSEE collecte, produit, analyse et diffuse des informations sur l'économie et la société française. Pour construire les propositions culturelles en tenant compte des spécificités démographiques et socio-économiques des habitants de son territoire.

##### ▶ Observatoire des territoires

[observatoire-des-territoires.gouv.fr](http://observatoire-des-territoires.gouv.fr)

Animé par le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), il rassemble, analyse et diffuse les données relatives aux dynamiques et aux disparités territoriales ainsi qu'aux politiques menées dans le champ de l'aménagement et du développement des territoires.

##### ▶ Banatic

[banatic.interieur.gouv.fr](http://banatic.interieur.gouv.fr)

Base nationale sur l'intercommunalité: portail d'information sur l'intercommunalité de la Direction générale des collectivités locales (DGCL)

##### ▶ Pratiques culturelles des Français

[pratiquesculturelles.culture.gouv.fr](http://pratiquesculturelles.culture.gouv.fr)

##### ▶ Observatoire de la lecture publique

[culture.gouv.fr/Thematiques/Livre-et-Lecture/Bibliotheques/Observatoire-de-la-lecture-publique](http://culture.gouv.fr/Thematiques/Livre-et-Lecture/Bibliotheques/Observatoire-de-la-lecture-publique)

##### ▶ Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC)

[cnc.fr/web/fr/statistiques](http://cnc.fr/web/fr/statistiques)

## 4.2 RESSOURCES EN RÉGION

Cet espace est conçu pour identifier les partenaires sur la région pouvant être mobilisés et impliqués dans l'élaboration de votre politique culturelle.

Ces partenaires sont en mesure d'apporter des informations statistiques et des analyses pouvant nourrir l'état des lieux, des aides en ingénierie ou en financements au moment de la mise en œuvre.

Ils sont regroupés par :

- ▶ Partenaires de l'aménagement de territoire et de politiques publiques (collectivités, État).
- ▶ Partenaires ressources, le plus souvent attachés à une spécialité. Chacun dans leur domaine est à même d'apporter analyses et mises en perspective, conseils et informations.

### 4.2.1 COLLECTIVITÉS TERRITORIALES, ÉTAT ET AUTRES ÉCHELONS TERRITORIAUX IMPLIQUÉS DANS LE DÉVELOPPEMENT CULTUREL

Si le développement culturel se construit à l'échelon du territoire, il est nécessaire de connaître le cadre des politiques publiques dans lesquels s'inscrit ce projet.

Les collectivités et l'État mettent des dispositifs en œuvre pour accompagner les projets artistiques et culturels sur les territoires, que les porteurs de projets soient associatifs, institutionnels ou territoriaux.

- ▶ État: Direction régionale des affaires culturelles des Pays de la Loire - [culture.gouv.fr](http://culture.gouv.fr)
- ▶ Région Pays de la Loire - [paysdelaloire.fr](http://paysdelaloire.fr)
- ▶ Département de la Mayenne - [lamayenne.fr](http://lamayenne.fr)

### 4.2.2 ORGANISMES RESSOURCES THÉMATIQUES EN MAYENNE ET EN RÉGION

Ces partenaires sont à solliciter en fonction des caractéristiques culturelles du territoire, soit comme source de données et d'analyses ou d'ingénierie pour la mise en œuvre.

#### Éducation artistique et culturelle

- ▶ **Préac**  
Pôle de ressource pour l'éducation artistique et culturelle en Pays de la Loire
- ▶ **Collectif des médiateurs jeune public des Pays de la Loire et Plateforme jeune public des Pays de la Loire**  
Comité de réflexion et d'échanges sur les enjeux de la médiation culturelle auprès du jeune public, formations, journées régionales.

#### Spectacle vivant

##### ▶ **Mayenne Culture – agence culturelle départementale**

Maître d'œuvre de la politique culturelle du Département, Mayenne Culture porte un programme d'actions d'intérêt départemental, favorise les coopérations entre territoires et entre acteurs culturels, et assiste le Conseil départemental de la Mayenne dans la définition de ses orientations et dans ses décisions. Association au service du rayonnement et de l'aménagement culturels de la Mayenne, elle intervient en faveur de la musique, de la danse, du théâtre, du cinéma et des arts visuels. L'agence développe son activité dans les domaines de l'éducation artistique, des pratiques en amateur et professionnelles, de la formation, de la création, de la diffusion, de la fréquentation et de la connaissance des œuvres, de l'observation, de l'ingénierie culturelle et de l'accompagnement des acteurs.

##### ▶ **Le Pôle - pôle de coopération pour les musiques actuelles en Pays de la Loire**

Édition régulière de données d'observation (données et analyse sur les entrepreneurs de spectacle, cahiers du Pôle, enquêtes Flash, focus thématiques...). Le Pôle a conduit deux Observations participatives et partagées (OPP) du spectacle vivant en Pays de la Loire.

#### Patrimoine, musées, archéologie, archives

##### ▶ **Direction du patrimoine du Département de la Mayenne**

Service des musées, service recherche et monuments historiques et service valorisation de l'architecture et du patrimoine :

- Conservation départementale des musées : conseil aux collectivités en matière de conservation et de valorisation des collections.
- Patrimoine : conseil et expertise sur les éléments du patrimoine bâti et mobilier ; aides à la restauration du patrimoine public de caractère des communes de moins de 2000 habitants (patrimoine bâti protégé et non protégé au titre des Monuments historiques, objets et peintures murales).
- Archéologie : conseil et expertise dans le domaine de l'archéologie ; réalisation de chantiers d'archéologie préventive.

##### ▶ **Archives départementales de la Mayenne**

Centre de ressources pour l'histoire locale (documents d'archives, documents iconographiques et bibliothèque historique), prêt d'expositions itinérantes, conseils en matière de gestion et de conservation des archives.

##### ▶ **Service de l'inventaire général du patrimoine de la Région Pays de la Loire**

## Lecture publique et écriture

### ► Bibliothèque départementale de la Mayenne

Centre départemental de ressources sur la lecture publique en Mayenne, interlocuteur et prestataire pour les bibliothèques du réseau départemental de la lecture publique autour des champs suivants: la politique documentaire (tous supports traditionnels – livre, revue, cd, dvd, jeu vidéo – et numériques), la formation, l'animation (concepts et outils d'animation – programmation), le conseil et l'expertise (programmation d'établissement et d'aménagements d'espaces, gestion et fonctionnement de bibliothèque, gestion de collections, accueil et suivi des publics).

### ► Mobilis

Pôle régional de coopération des acteurs du livre et de la lecture en Pays de la Loire: propose une plateforme ressource, des formations, de l'accompagnement des acteurs, un agenda, etc.

## Cinéma

### ► Atmosphères 53

L'association a pour raison d'être la promotion du cinéma dans tout le département de la Mayenne: programmation et accompagnement de films, rencontres, stages de formation, temps forts, éducation à l'image, séances de cinéma hors salle de cinéma, ateliers de réalisation, partenariats divers avec les territoires... Atmosphères 53 défend la diversité du parc de salles de cinéma en Mayenne en favorisant les échanges entre exploitants et en les accompagnant dans leur travail d'animation de salle et dans leur mutation technologique. Elle peut par ailleurs apporter une expertise aux territoires grâce aux compétences variées de l'association (gestion de salle, programmation, médiation, ingénierie culturelle, communication) et conseiller les collectivités sur les besoins en investissement.

### ► La plateforme

Pôle cinéma audiovisuel des Pays de la Loire

## Arts plastiques

### ► Mayenne Culture

Recueil de données départementales

### ► Pôle arts visuels des Pays de la Loire

### ► FRAC Pays de la Loire

Fonds régional d'art contemporain

## 4.3 S'INFORMER

Une liste non exhaustive de sites dédiés, de près ou de loin, au développement culturel sur les territoires. Une liste pour se tenir informé des enjeux de politiques culturelles mais aussi des expérimentations menées et testées dans d'autres territoires :

- ▶ Newsletters
- ▶ Documentation, analyses et information
- ▶ Partage d'expériences
- ▶ Réseaux de structures de développement territorial
- ▶ Revues professionnelles

### 4.3.1 NEWSLETTERS

#### En Mayenne

- ▶ **Mayenne Culture**  
[mayenneculture.fr](http://mayenneculture.fr)  
Fréquence : mensuelle  
Un tour d'horizon des actualités de l'agence culturelle : formations, actions artistiques, concerts et spectacles, ressource.
- ▶ **Tranzistor**, l'information culturelle en Mayenne  
[tranzistor.org](http://tranzistor.org)  
Fréquence : mensuelle
- ▶ **Bibliothèque départementale**  
[bdm.lamayenne.fr](http://bdm.lamayenne.fr)  
Fréquence : mensuelle
- ▶ **Atmosphères 53**  
[atmospheres53.org](http://atmospheres53.org)  
Fréquence : tous les 15 jours

#### En région

- ▶ **Le Pôle**  
[lepole.asso.fr](http://lepole.asso.fr)
- ▶ **Mobilis**  
[mobilis-paysdelaloire.fr](http://mobilis-paysdelaloire.fr)
- ▶ **Pôle des arts visuels des Pays de la Loire**  
[poleartsvisuels-pdl.fr](http://poleartsvisuels-pdl.fr)

#### En national

- ▶ **La Gazette des communes** et sa newsletter Culture-Documentation  
[lagazettedescommunes.com](http://lagazettedescommunes.com)  
Fréquence : hebdomadaire  
Newsletter avec un centre de gravité autour des métiers de l'information-documentation (bibliothèques-archives-documentation) mais un champ éditorial élargi à l'ensemble des politiques culturelles territoriales
  - ▶ **Ministère de la Culture** et sa newsletter Complément d'objet  
[culture.gouv.fr](http://culture.gouv.fr)  
Rythme : bi-mensuel  
Lettre électronique du développement culturel du ministère de la Culture et de la Communication.
  - ▶ **Observatoire des politiques culturelles**  
[observatoire-culture.net](http://observatoire-culture.net)  
Le Netvibes de l'Observatoire des politiques culturelles : [netvibes.com/opc-documentation#accueil](http://netvibes.com/opc-documentation#accueil)
  - ▶ **Culture à vif** - FNCC (Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture)  
[fncc.fr](http://fncc.fr)
  - ▶ **Arcadez-vous!**  
Arcade Provence-Alpes-Côte d'Azur : sélection d'actualités culturelles  
[www.arcade-paca.com](http://www.arcade-paca.com)
- ### 4.3.2 DOCUMENTATION, ANALYSES, INFORMATION
- ▶ **Département des études de la prospective et des statistiques (DEPS) du ministère de la Culture et de la Communication**  
[culture.gouv.fr](http://culture.gouv.fr)
  - ▶ **Observatoire des politiques culturelles**  
[observatoire-culture.net](http://observatoire-culture.net)
  - ▶ **Réseau Culture 21**  
[reseauculture21.fr](http://reseauculture21.fr)  
Le Réseau culture 21 contribue à la promotion des démarches associant culture et développement durable.
  - ▶ **Territoires Conseil**  
[caissedesdepotsdesterritoires.fr](http://caissedesdepotsdesterritoires.fr)  
Service d'intérêt général (enquêtes, expériences, conseils juridiques...) de la Caisse des Dépôts destiné aux communes et intercommunalités.
  - ▶ **Vie publique**  
[vie-publique.fr](http://vie-publique.fr)  
Découverte des institutions et actualités des lois.

### 4.3.3 PARTAGES D'EXPÉRIENCES

- ▶ **CNAR Opale Culture**  
[opale.asso.fr](http://opale.asso.fr)
- ▶ **Plateforme de ressources «Culture et développement des territoires ruraux»**  
[reseauculture21.fr](http://reseauculture21.fr)  
L'Ipamac, association des parcs naturels du Massif Central, propose de capitaliser, mutualiser et transférer les expériences qui prennent en compte la culture comme facteur d'attractivité et de cohésion sociale dans les territoires ruraux

### 4.3.4 RÉSEAUX DE STRUCTURES DE DÉVELOPPEMENT LOCAL

- ▶ **Association des communautés de France (AdCF)**  
[adcf.org](http://adcf.org)  
Données et chiffres sur les communes et les communautés de communes - [adcf.org/chiffres-cles.php](http://adcf.org/chiffres-cles.php)  
Dossiers thématiques - [adcf.org/culture.html](http://adcf.org/culture.html)
- ▶ **Association des maires**  
[amf.asso.fr](http://amf.asso.fr)
- ▶ **Régions de France**  
[regions-france.org](http://regions-france.org)
- ▶ **Culture et Départements**  
[culturedepartements.org](http://culturedepartements.org)  
Réseaux de responsables culturels départementaux (directeurs de la culture et directeurs d'offices culturels départementaux). Mise en réseau par le biais d'outils : annuaire des services culturels départementaux, liste de diffusion par messagerie, un site internet, etc.
- ▶ **Fédération arts vivants et départements**  
[arts-vivants-departements.fr](http://arts-vivants-departements.fr)  
Fédération des agences culturelles départementales et conseils départementaux, elle est un réseau d'échange et de réflexion, d'information et de formation. Elle propose notamment en ligne un annuaire de ressources (départementales, régionales, nationales) par département, ainsi qu'une base de données des projets artistiques et culturels « exemplaires ».
- ▶ **Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture (FNCC)**  
[fncc.fr](http://fncc.fr)  
Créée en 1960, la Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture organise des rencontres et des formations entre élus
- ▶ **Fédération nationale des associations des directeurs des affaires culturelles**  
[fnadac.fr](http://fnadac.fr)  
Elle rassemble l'ensemble des associations nationales et régionales de directeurs des affaires culturelles.

### 4.3.5 REVUES PROFESSIONNELLES

- ▶ **Agir par la culture**  
[agirparlaculture.be](http://agirparlaculture.be)  
Magazine politique et culturel belge.
- ▶ **L'Insatiable**  
[boutique.linsatiable.org](http://boutique.linsatiable.org)  
Art/culture/société
- ▶ **La gazette des communes**  
[lagazettedescommunes.com](http://lagazettedescommunes.com)  
Toute l'actualité de la fonction publique territoriale et des collectivités locales.
- ▶ **NECTART**  
[nectart-revue.fr](http://nectart-revue.fr)  
Cette revue semestrielle traite des enjeux que posent l'art et la culture dans notre société mondialisée, connectée et interculturelle.
- ▶ **L'Observatoire, la revue des politiques culturelles**  
[observatoire-culture.net](http://observatoire-culture.net)  
Publiée deux fois par an par l'Observatoire des politiques culturelles
- ▶ **Policultures, la lettre des politiques culturelles**  
[policultures.fr](http://policultures.fr)
- ▶ **La Scène, le magazine des professionnels du spectacle**  
[lascene.com](http://lascene.com)

## 4.4 FORMATIONS

### Méthodologie de projets culturels et enjeux des politiques culturelles

#### ► Observatoire des politiques culturelles

[observatoire-culture.net](http://observatoire-culture.net)

L'OPC organise régulièrement des rencontres et colloques dans toute la France, et assure un Master 2.

#### ► Institut national des études territoriales

[inet.cnfpt.fr](http://inet.cnfpt.fr)

L'inet a pour mission de former les cadres de direction des collectivités territoriales (établissement du Centre national de la fonction publique territoriale).

#### ► Territorial

[territorial.fr](http://territorial.fr)

#### ► Agecif

[agecif.com/formations.html](http://agecif.com/formations.html)

#### ► La Scène Formations

[lasceneformations.com](http://lasceneformations.com)

#### ► La Belle Ouvrage

[labelleouvrage.fr](http://labelleouvrage.fr)

Pensez aussi aux festivals : ils sont souvent l'occasion de tables rondes et de débats, toujours utiles pour nourrir ses réflexions et ses recherches d'expérimentations.

### Animations - démarches participatives

#### ► Coopératives d'éducation populaire

- La SCOP L'Orage à Grenoble  
[scoplorage.org](http://scoplorage.org)
- La SCOP Vent Debout à Toulouse  
[vent-debout.org](http://vent-debout.org)
- La SCOP l'Engrenage à Tours  
[lengrenage.blogspot.fr](http://lengrenage.blogspot.fr)

#### ► Comédie

[comedie.org](http://comedie.org)

#### ► Institut de la concertation

[i-cpc.org](http://i-cpc.org)

## 4.5 BIBLIOGRAPHIE

Plusieurs ouvrages ont contribué à la construction de ce guide des projets culturels de territoire et sont de précieuses références à consulter.

### Méthodologie de projets culturels de territoire

- ▶ **Les politiques culturelles en milieu rural, Méthodologies et bonnes pratiques**, Jean Lafond-Grellety, Laurent Mazurier, Territorial Éditions, Voiron, 2007, 123 p.
- ▶ **Guide de l'élu délégué à la culture**, Jérôme Dupuis, Territorial Éditions, Voiron, 2013, 104 p.
- ▶ **Vademecum pour le «projet culturel de territoire»**, Association pour le développement culturel européen et international, 2006, 64 p., Réseau interrégional d'animation Leader + Sud-Est - RIA Sud Est - Ateliers «Cultures et Territoires».
- ▶ **Les projets artistiques et culturels de territoire. Sens et enjeux d'un nouvel instrument d'action publique**, Informations sociales, Chloé Langeard, N° 190: Art, culture et cohésion sociale, 2015, [cairn.info](http://cairn.info)
- ▶ **Fiche mémo consacrée aux droits culturels**, réalisée par La Nacre, [la-nacre.org](http://la-nacre.org)
- ▶ **Plan-guide Arts et aménagement des territoires**, étude nationale, Polau, mai 2015. Plateforme web collaborative Arts et aménagement des territoires, Arteplan, [arteplan.org](http://arteplan.org)

### Politiques culturelles

#### Ouvrages

- ▶ **Les politiques publiques de la culture en France**, Pierre Moulinier, 6<sup>e</sup> édition, PUF, 2013, 127 p.
- ▶ **Culture et Territoires: vers de nouvelles coopérations des acteurs artistiques et culturels?** Lisa Pignot, Jean-Pascal Quiles, Co-édition La Librairie des Territoires, OPC, 2013, 104 p.

#### Rapports

- ▶ **L'intercommunalité culturelle: un état des lieux**, Jean-Cédric Delvainquiere, Bruno Dietsch, Synthèse, DEPS, octobre 2008, 12 p. téléchargeable sur le site du ministère de la Culture, [culture.gouv.fr](http://culture.gouv.fr)
- ▶ **Les dépenses culturelles des collectivités locales en 2006: près de 7 milliards d'euros pour la culture**, Jean-Cédric Delvainquiere, Bruno Dietsch, DEPS, mars 2009, 32 p., téléchargeable sur le site du ministère de la Culture, [culture.gouv.fr](http://culture.gouv.fr)
- ▶ **Culture et développement des territoires ruraux, quatre projets en comparaison**, Vincent Guillon, Pauline Scherer, Travail commandité par l'IPAMAC, janvier 2012, 114 p.

- ▶ **L'action culturelle diffuse, instrument de développement des territoires**, Henriette Martinez, Jean Launay Rapport déposé à l'Assemblée Nationale en juin 2006

- ▶ **Compétences et modes d'action de l'État et des collectivités territoriales en matière culturelle**, Pierre Moulinier, *L'Observatoire*, Observatoire des Politiques culturelles, supplément N° 21, automne 2001, 12 p.

- ▶ **Ré-inventer la politique culturelle?** sous la direction de Denis Cercllet, Éditions La passe du vent, 2012, 384 p.

#### Dossiers, articles

- ▶ **Peut-on sauver les politiques culturelles?** *La Lettre du Cadre* N° 487, avril 2015.
- ▶ **Les politiques culturelles ont-elles un avenir?** Cyrille Planson, *La Scène* N° 61, été 2011, p. 67-81
- ▶ Dossier «**Décentralisation et culture: vers un grand chambardement?**», *L'Observatoire* N°43, hiver 2013
- ▶ **Quelle est la place de la culture dans la réforme territoriale? Kit de survie**, Jean-Pierre Saez, Manip – *Le journal de la marionnette*, N° 44, octobre-novembre-décembre 2015, p. 8-9, [thema-marionnettes.com](http://thema-marionnettes.com)
- ▶ **La montée en puissance des territoires: facteur de recomposition ou de décomposition des politiques culturelles?**, Philippe Teillet, Emmanuel Négrier, in J.-P. Saez, *Culture et société – un lien à recomposer*, éditions de l'Attribut, pp.90-107, 2008, [hal.archives-ouvertes.fr](http://hal.archives-ouvertes.fr)
- ▶ **Loi NOTRe et politiques culturelles: les analyses du politologue Emmanuel Négrier**, Hélène Girard, *La Gazette des communes*, 24 juillet 2015, [www.lagazettedescommunes.com](http://www.lagazettedescommunes.com)
- ▶ Dossier «**Acte III de la décentralisation: la réforme pas à pas**», *La Gazette des communes*, [www.lagazettedescommunes.com](http://www.lagazettedescommunes.com)
- ▶ **Les élus à la culture ne renonceront pas à l'action de proximité**, Hélène Girard, *La Gazette des communes*, 17 juillet 2017

- ▶ **Que peut apporter l'intercommunalité culturelle?**, François Deschamps, *La Lettre du cadre*, 5 janvier 2018, [lettreducadre.fr](http://lettreducadre.fr)

- ▶ **Note de conjoncture sur les dépenses culturelles des collectivités territoriales (2015-2017)**, Jean-Pierre Saez, Vincent Guillon, Cécile Martin, Camille Faye, Quentin Maillet, Hélène Monin, Observatoire des politiques culturelles, février 2017

#### Rencontres, colloques

- ▶ **Décentralisation et culture: quel devenir pour les politiques publiques?** Observatoire des politiques culturelles, Dossier documentaire, colloque du 23 et 24 octobre 2013, Nantes, 54 p.
- ▶ **Programmation culturelle et territoire**, synthèse des débats de la journée professionnelle du 2 février 2016 à Château-Gontier, Mayenne Culture, [mayenneculture.fr/publication/programmation-culturelle-et-territoire/](http://mayenneculture.fr/publication/programmation-culturelle-et-territoire/)

- ▶ **Vers un projet culturel commun à l'échelle d'un territoire**, Actes de la journée professionnelle du 6 février 2018 à Mayenne, Mayenne Culture (à paraître).

#### Sites Internet

- ▶ **Vie publique** : au cœur du débat public  
[vie-publique.fr](http://vie-publique.fr)

- ▶ **Direction de l'information légale et législative** : la répartition des compétences entre les collectivités territoriales et l'État,  
[dila.premier-ministre.gouv.fr](http://dila.premier-ministre.gouv.fr)

#### Animation, dialogue territorial, participation

##### Guides, méthodologies

- ▶ **Le Pavé**, Cahier N° 2 - La participation, SCOP, octobre 2013, 35 p.
- ▶ **Guide méthodologique: Dispositifs et outils pour le dialogue territorial**, Robert Douillet, Pierre-Yves Guiheneuf, Groupement d'Intérêt Public des forêts de Champagne et Bourgogne, DialTer, 2013, 30 p., téléchargeable sur [geyser.asso.fr](http://geyser.asso.fr)
- ▶ **Le dialogue, condition du succès de la réussite des projets**, Centre ressource du développement durable (Cerdd) décembre 2010, 11 p.
- ▶ **Méthodes participatives, un guide pour l'utilisateur**, Fondation Roi Beaudoin, 2006, 204 p.

#### Ouvrages

- ▶ **Guide pratique du dialogue territorial: concertation et médiation pour l'environnement et le développement local**, Philippe Barret, Éditions de l'Aube, janvier 2012, 240 p.

#### Sites Internet

##### ▶ Comédie

Appui à la concertation territoriale et à la médiation environnementale. Fiches méthodologiques par outil, notes de lecture, expériences  
[comedie.org](http://comedie.org)

##### ▶ Institut de la concertation et de la participation citoyenne

Chartes de la participation, réglementation française sur la participation, documents.  
[i-cpc.org](http://i-cpc.org)

##### ▶ Coopératives d'éducation populaire

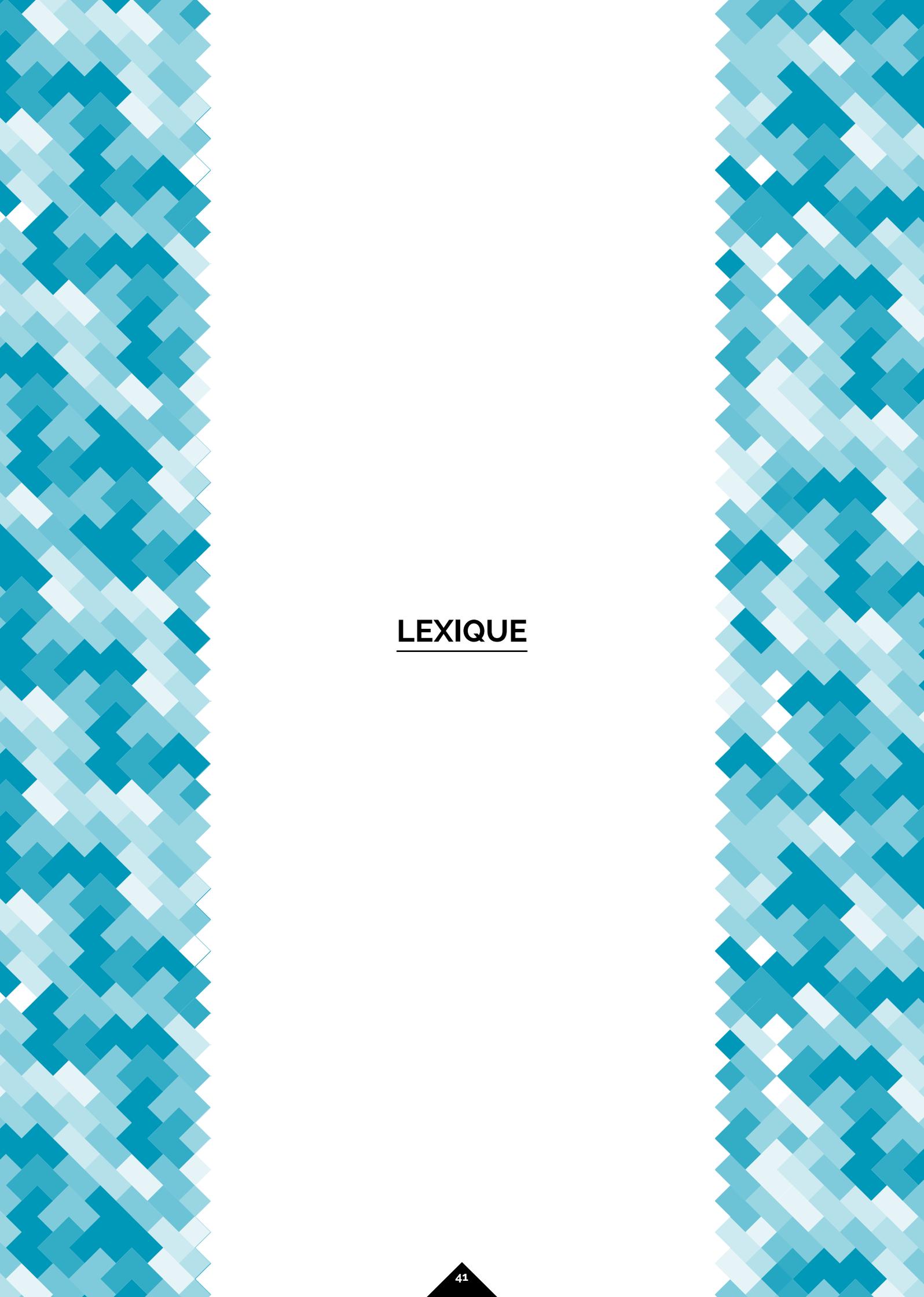
Fiches outils, formations, accompagnements dans l'animation:

- L'Orage (Grenoble) - [scoplorage.org](http://scoplorage.org)
- Vent Debout (Toulouse) - [vent-debout.org](http://vent-debout.org)
- L'Engrenage (Tours) - [lengrenage.blogspot.fr](http://lengrenage.blogspot.fr)

# PALACE

THEATRE





## 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](http://vie-publique.fr))

## C

### **Collectivité territoriale**

Structure administrative, distincte de l'administration de l'État, qui doit prendre en charge les intérêts de la population d'un territoire précis. Les différents échelons de collectivité territoriale en France sont : commune, communauté de communes, conseil départemental et conseil régional. (source : [vie-publique.fr](http://vie-publique.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 : *communes, départements, régions, qui fait quoi en matière de services au public ?*, Guide des compétences des collectivités territoriales, Association pour le Développement en Réseau des Territoires et des Services (ADRETS), octobre 2012, 32 pages)

### **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...).

### **Conservation**

Désigne des processus de protection et de préservation d'objets ou de bâtiments dans le but de les transmettre aux générations futures. Par exemple, les musées sont, entre autres, des lieux de conservation et de valorisation d'objets à des fins d'études, d'éducation et de culture.

## D

### **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 spectacle sont des lieux de diffusion de spectacle vivant, les expositions sont des espaces de diffusion des peintures ou de photographies.

### **DRAC**

La Direction régionale des affaires culturelles est un service déconcentré du ministère de la Culture et de la Communication 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](http://vie-publique.fr))

### **Décentralisation**

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

### **Déconcentration (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 et de la Communication 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](http://vie-publique.fr))

## E

### **Équipement culturel**

Cela peut désigner toute structure en charge d'activités culturelles : bibliothèque, musée, salle de spectacle, cinéma, etc.

### **Éducation artistique et culturelle**

L'éducation artistique et culturelle tout au long de la vie doit permettre à chacun d'enrichir sa culture personnelle, de développer ou renforcer sa pratique artistique, de rencontrer des artistes et des œuvres et de fréquenter des lieux culturels. Elle concourt à la formation intellectuelle et sensible de l'individu et favorise son épanouissement. Elle contribue à préparer les jeunes à l'exercice du choix et du jugement, à la participation à la vie civique et à favoriser l'égalité des chances et l'inclusion sociale.

Elle peut être à destination de tous les publics et quel que soit leur âge. Ainsi, l'EAC prend en compte les pratiques culturelles des individus dans les différents temps de vie : petite enfance, temps scolaire, péri et extra-scolaire, cadre familial, en établissement spécialisé, structures sociales, etc.

### **Équipement labellisé**

Désigne un équipement culturel qui, pour ses objectifs et les actions déployées, reçoit un « label ». Ces labels institutionnels sont définis par le ministère de la culture et/ou par des collectivités (départements, région, etc.). Il existe des labels dans les différents secteurs culturels et artistiques : Exemple : en patrimoine, le ministère de la culture délivre par exemple les labels « Musée de France » et « Pays d'art et d'histoire ». En spectacle vivant : on parle de scènes labellisées. On peut ainsi rencontrer des scènes nationales (Le Carré à Château-Gontier), des centres dramatiques régionaux (CDR) ou nationaux (CDN), des orchestres ou opéras nationaux, des pôles nationaux du cirque, des centres chorégraphiques nationaux, des centres nationaux des arts de la rue et de l'espace public, des scènes de musiques actuelles ou SMAC (le 6PAR4 à Laval), des fonds régionaux d'art contemporain (FRAC) et des scènes conventionnées (Le Théâtre de Laval) ou encore, label récemment créé, des centres d'art contemporain d'intérêt national (Le Carré à Château-Gontier).

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.

### **Établissement public de coopération intercommunale (EPCI)**

Ce sont des groupements de collectivités territoriales, qui sont des établissements publics. Communautés de communes, communautés d'agglomération, syndicats de communes, métropoles sont des EPCI.

## I

### 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: *Communes, départements, régions, qui fait quoi en matière de services au public?*, Guide des compétences des collectivités territoriales, Association pour le développement en réseau des territoires et des services (ADRETS), octobre 2012, 32 pages)

Dans la conception française, l'intérêt général ne résulte pas de la somme des intérêts particuliers. Au contraire, l'existence et la manifestation des intérêts particuliers ne peuvent que nuire à l'intérêt général qui, dépassant chaque individu, est en quelque sorte l'émanation de la volonté de la collectivité des citoyens en tant que telle. (source: [vie-publique.fr](http://vie-publique.fr))

## M

### 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, château, architecture militaire etc.

Exemples d'outils et de dispositifs de médiation: rencontre avec les 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...

## O

### Offre culturelle

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

## P

### Politiques culturelles /

### Politiques et mesures culturelles

Renvoient aux politiques et mesures relatives à la culture, aux niveaux local, national, régional 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](http://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: La loi du 7 juillet 2016 définit la notion d'artiste amateur et les conditions de leur participation aux spectacles professionnels (article 32). Le décret d'application du 10 mai 2017 est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> octobre 2017.

### 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. Voir également pratique culturelle.

### 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.

## R

### Résidence d'artiste

Une résidence est un espace qui accueille un ou plusieurs artistes pour que celui-ci ou ceux-ci effectuent un travail de recherche ou de création, sans qu'il n'y ait d'obligation de résultat. La création de(s) artiste(s) peut être facilitée grâce à la mise à disposition d'un lieu de vie et de création, des moyens financiers, techniques et humains. En pratique, les conditions de résidences sont multiples, différentes et inégales quant à l'aide et au soutien apportés aux artistes en résidence.

(source: [culture.gouv.fr](http://culture.gouv.fr))

## S

### 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](http://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](http://larousse.fr))

Ce guide est destiné aux équipes des collectivités, et plus particulièrement des intercommunalités, qui souhaitent s'engager dans la (re-)définition et la mise en œuvre d'une politique culturelle sur leur territoire, ainsi qu'aux acteurs susceptibles de participer à ces démarches.

Le guide des projets culturels propose des repères, des exemples, des outils pour qu'agents, élus et acteurs culturels puissent adapter la démarche au territoire sur lequel ils exercent leur mission et mandat. Il s'appuie sur des guides, des expériences similaires, des pratiques de terrain. Il ne prétend pas à l'exhaustivité et s'enrichit au fil des pratiques innovantes des territoires.

#### MAYENNE CULTURE

84 avenue Robert Buron | CS 21429 | 53014 Laval cedex  
02 43 67 60 90 | [contact@mayenneculture.fr](mailto:contact@mayenneculture.fr) | [mayenneculture.fr](http://mayenneculture.fr)

