

Novembre 2022

Guide pour la co-construction

d'un projet culturel municipal avec les habitants



CAPITALISATION

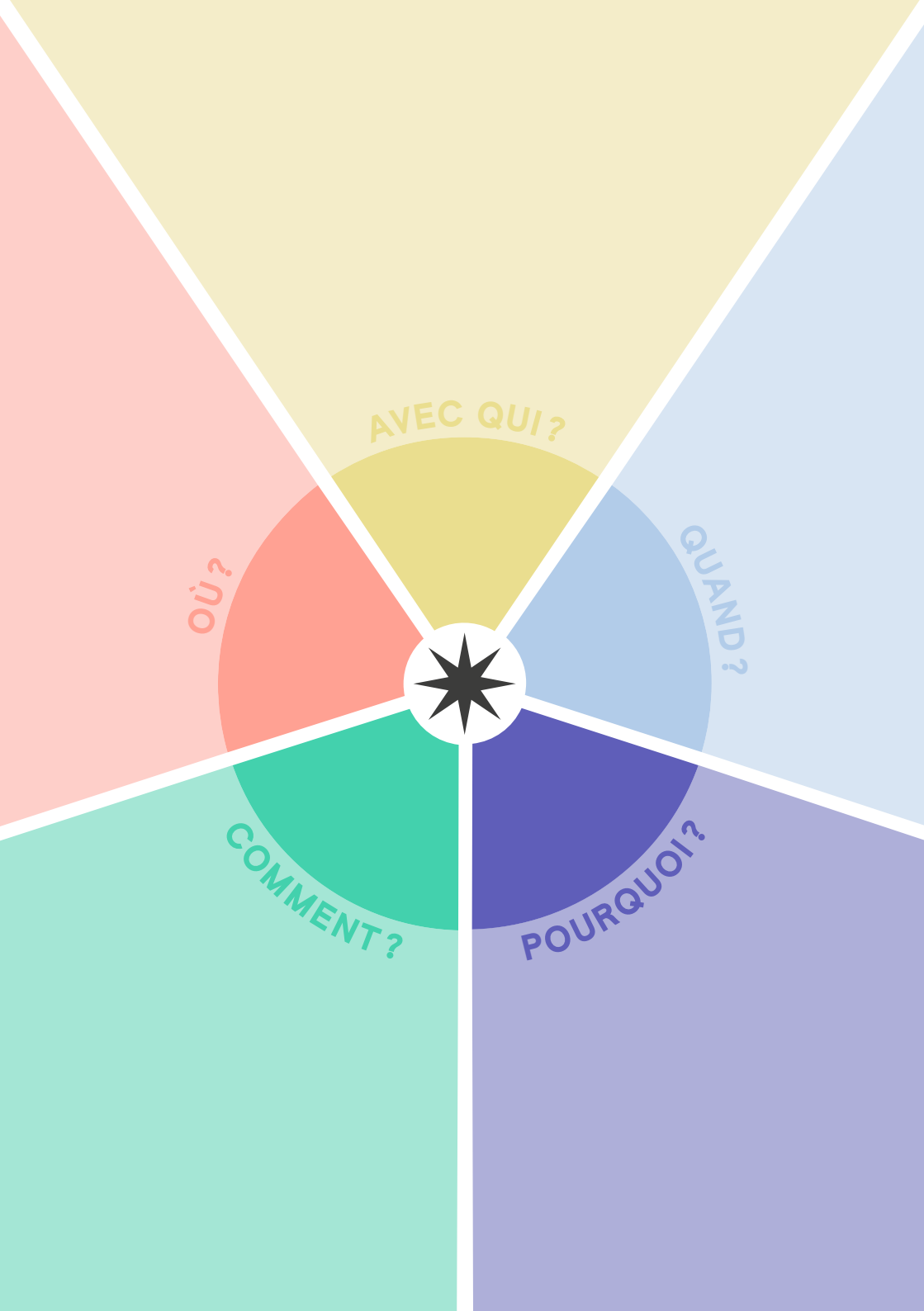
D'UNE EXPÉRIMENTATION

D'UN AN SUR 4 COMMUNES

Dans le cadre du programme
« **Territoires en commun** »

Agence Nationale pour la
Cohésion des Territoires

CUESTA * ESOPA



SOMMAIRE

↳ Preamble	04
↳ <i>La boussole de la coopération culturelle territoriale</i>	06
↳ Avec qui?	28
↳ Quand?	48
↳ Pourquoi?	56
↳ Comment?	72
↳ Où?	90
↳ Les plans d'actions	100
↳ Conclusion	104
↳ Aller plus loin	106
↳ Remerciements	108

PRÉAMBULE

De septembre 2021 à octobre 2022, nous, **les urbanistes culturelles*** de Cuesta et Esopa, avons été missionnées par l'Agence nationale pour la cohésion des territoires (ANCT) dans le cadre de son programme « Territoires en commun » qui accompagne la conception de projets de politique publique, en misant sur la coopération et l'engagement citoyen.

Cette mission visait à outiller et accompagner trois villes moyennes, Mantes-la-Jolie en région parisienne, Niort dans les Deux-Sèvres et Bourges dans le Cher, et une petite ville, Guichen Pont-Réan en Ile-et-Vilaine, dans la mise en place de démarches participatives afin de repenser leurs politiques culturelles. Il s'agissait, dans un premier temps, de mener une enquête pour identifier les singularités et les ressources culturelles de chaque territoire ainsi que les besoins des habitants et, dans un second temps, de construire des plans d'actions culturelles répondant aux enjeux et besoins identifiés. Tout au long du processus les habitants devaient être associés.

Dans nos bagages, il y avait une grande envie de partager une vision transversale de la culture avec les autres politiques publiques, de reterritorialiser cette politique publique et, enfin, de mobiliser la grille de lecture que nous offrent les droits culturels, tout en veillant à ne pas jeter par-dessus bord soixante ans de politique et de professionnalisation culturelles !

Urbanisme culturel

Secteur émergent au croisement des politiques culturelles et des enjeux territoriaux qui favorise l'encapacitation citoyenne, accompagne des projets artistiques situés et agit sur les territoires.

[En savoir +](#)
[Rendez-vous page 106](#)
[↘ Aller plus loin](#)

De cette expérimentation, nous tirons une boussole de la coopération culturelle territoriale pour vous tester ainsi que ce petit guide à destination de toutes celles et ceux qui souhaitent engager une telle démarche et bien sûr à destination de nos quatre villes afin de poursuivre la dynamique engagée. En reprenant le chemin parcouru, nous tentons l'exercice de tirer des enseignements qui pourraient être utiles à la mise en place de politiques culturelles soignant la relation entre le projet culturel, le territoire et les personnes qui y vivent.

Bonne lecture !

Les verbatims présents au cours de ce document ont librement été réécrits par rapport à différentes sources et échanges sur les quatre terrains. Pour différentes raisons, nous avons choisi de les anonymiser.



[1] Mantes-la-Jolie_journée de lancement de la démarche_Août 2021 © Emmanuelle Paridi.

LA BOUSSOLE DE LA COOPÉRATION CULTURELLE TERRITORIALE

↳ Pendant des mois, les citoyen·nes de quatre villes ont été invité·es à faire un état des lieux et des propositions concernant la vie culturelle de leur ville. Nous avons animé ces échanges, entre habitant·es, agents, élu·es, acteurs de terrain. Nous en avons tiré cinq grands enseignements qui nous ont permis de construire cette boussole pour la co-construction d'un projet culturel municipal.



« Il manque la boussole pour se repérer et pour retrouver la place de chacun. »

Témoignage d'habitants bénévoles dans une structure de proximité

↳ À vous, agent, élu·e, acteur, collectif, qui êtes engagé·es ou souhaitez vous engager dans une démarche de co-construction de votre projet culturel municipal, nous proposons de passer en revue cinq questions clé pour mesurer la qualité de votre démarche.

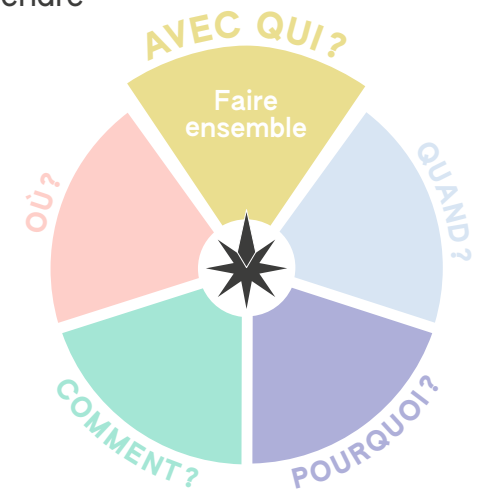
Il peut s'agir de toute votre politique culturelle ou seulement d'un projet circonscrit. Faites le test... et si vous souhaitez des conseils pratiques suivez le guide!



AVEC QUI?

AVEC QUI?

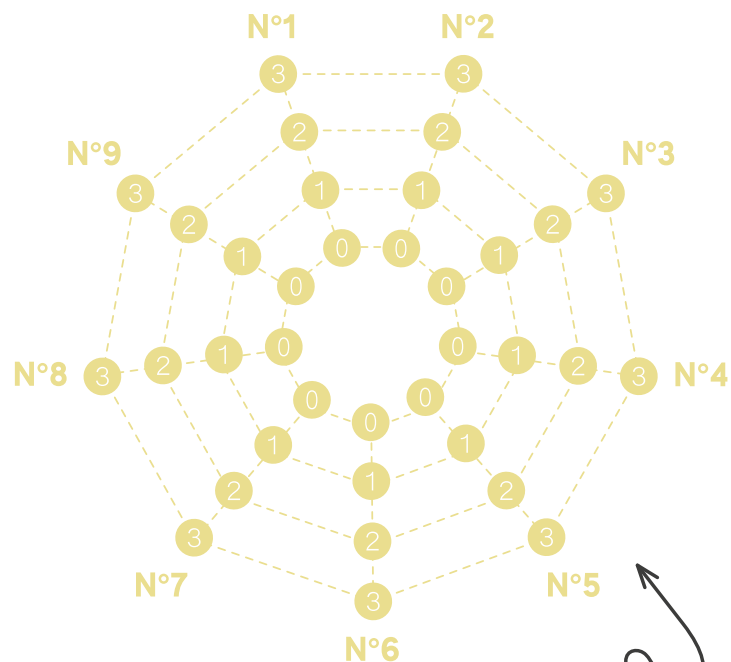
↳ Co-construire un projet culturel municipal implique, par définition, d'associer différentes personnes : des habitant·es, des acteurs, des élu·es et des agents culturels ; mais aussi des agents et élu·es d'autres politiques publiques ainsi que d'autres acteurs de terrain (social, jeunesse, sportif...). Chaque partie prenante a sa vision, ses modes d'actions et défend ses intérêts. La diversité des personnes est source de richesse. Première étape : savoir qui associer et pourquoi ; Deuxième étape : n'oublier personne ; Troisième étape : animer le débat en permettant à chacun·e d'y prendre une place !



COMMENCEZ PAR ÉVALUER

VOTRE DÉMARCHE.

OÙ EN ÊTES-VOUS?



- 0 Pas du tout
- 1 Un peu
- 2 Beaucoup
- 3 Passionnément

À vous de jouer,
dessinez la toile de votre
démarche!

AVEC QUI?

N°1: La démarche permet-elle de faire se rencontrer différents agents de la ville?

N°2: Le pilotage est-il assuré à une échelle permettant la transversalité et l'implication de différents services? (DGS, DGA)

N°3: Le portage politique est-il assuré?

N°4: La démarche mobilise-t-elle des habitant-es?

N°5: Y a-t'il une diversité d'habitants (âge, quartiers, activité...)?

N°6: L'animation des parties prenantes est-elle pensée?

N°7: Les acteurs artistiques et culturels du territoire sont-ils impliqués?

N°8: D'autres acteurs du territoires sont-ils impliqués?

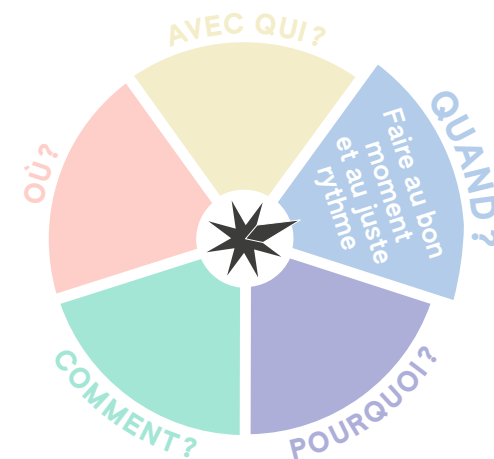
N°9: La démarche permet-elle de sortir d'une logique de silo en prenant en compte d'autres démarches, en mutualisant les adresses aux habitant-es?

AVEC QUI?

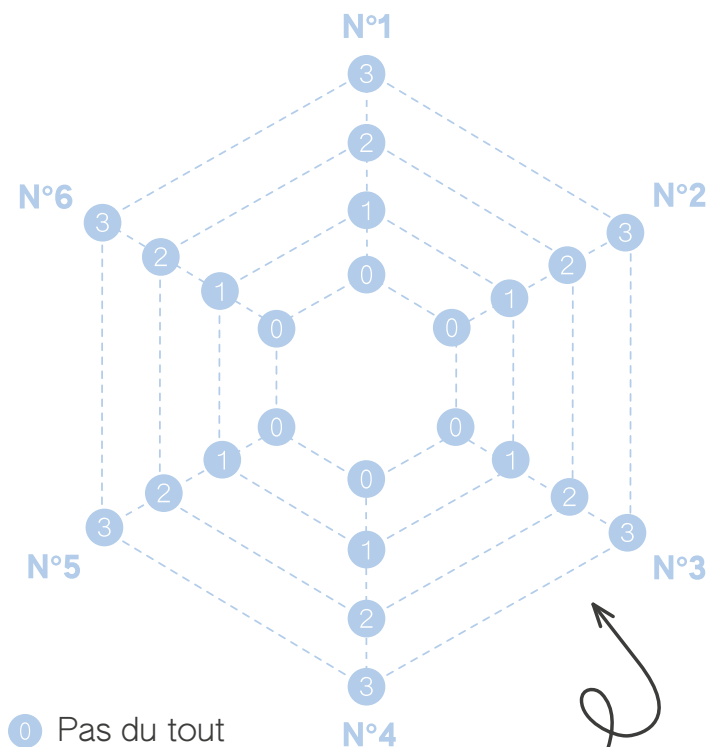


QUAND ?

↳ À l'image de notre société, la question du temps est une des questions qui ressort de nos échanges. Co-construire un projet culturel municipal demande d'aller vite, d'être réactif et de prendre son temps, de construire dans la durée. Une vision de long terme doit supplanter le court termisme de la vision politique. Cela demande de l'organisation et des moyens, mais aussi une certaine philosophie.



**COMMENCEZ PAR ÉVALUER
VOTRE DÉMARCHE.
OÙ EN ÊTES-VOUS?**



- 0 Pas du tout
- 1 Un peu
- 2 Beaucoup
- 3 Passionnément

**À vous de jouer,
dessinez la toile de votre
démarche!**

QUAND?

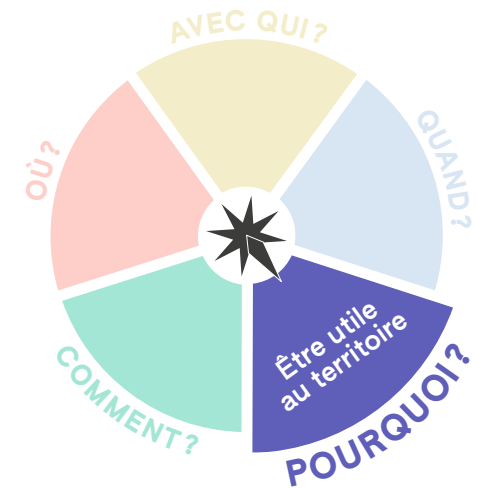
- N°1:** Les agents impliqués ont-ils suffisamment de temps pour suivre la démarche? Sont-ils déchargés d'autres missions?
- N°2:** Le droit à l'erreur et au rétro-pédalage sont-ils autorisés?
- N°3:** La commune est-elle réactive pour tester, expérimenter rapidement?
- N°4:** Le rythme de chacun est-il respecté?
- N°5:** La pérennisation de la démarche est-elle pensée?
- N°6:** Y a-t'il suffisamment de temps dédié au processus (rencontres, partage avec les parties prenantes)?

QUAND?

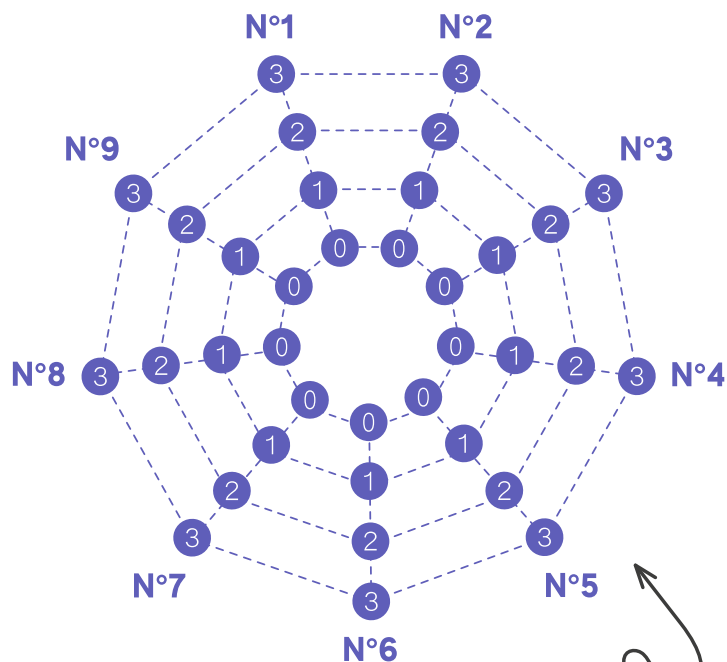
POURQUOI?

POURQUOI?

↳ Pour les habitant·es et acteurs du territoire, le juste projet culturel doit être situé, c'est-à-dire qu'il doit partir des besoins et des potentiels du territoire. Les aspirations des habitant·es et la valorisation de l'existant doivent être au cœur des préoccupations. Relocaliser la culture c'est affirmer l'utilité de cette politique publique, pour les autres secteurs, dans notre époque de crises.



**COMMENCEZ PAR ÉVALUER
VOTRE DÉMARCHE.
OÙ EN ÊTES-VOUS?**



- 0 Pas du tout
- 1 Un peu
- 2 Beaucoup
- 3 Passionnément

À vous de jouer,
dessinez la toile de votre
démarche!

POURQUOI?

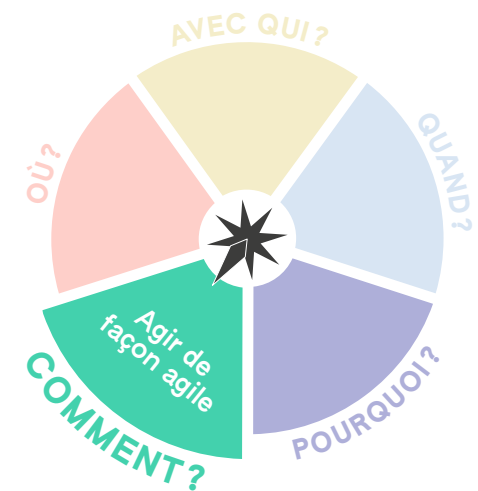
- N°1:** Les habitant-es sont-ils au cœur du projet?
- N°2:** Leurs préoccupations quotidiennes, leurs envies et activités sont-elles prises en compte?
- N°3:** La démarche s'appuie-t-elle sur les ressources existantes? Valorise-t-elle le déjà-là?
- N°4:** Le territoire a-t-il été pris en considération dans toutes ses dynamiques et ses évolutions (historiques, spatiales, sociales)?
- N°5:** Des liens ont-ils été tissés avec d'autres politiques publiques?
- N°6:** La démarche permet-elle de créer des liens et de la convivialité?
- N°7:** La démarche permet-elle d'animer les controverses?
- N°8:** Le projet investit-il l'espace public?
- N°9:** La commune est-elle prête à faire évoluer ses cadres pour accompagner les initiatives du territoire?

POURQUOI?

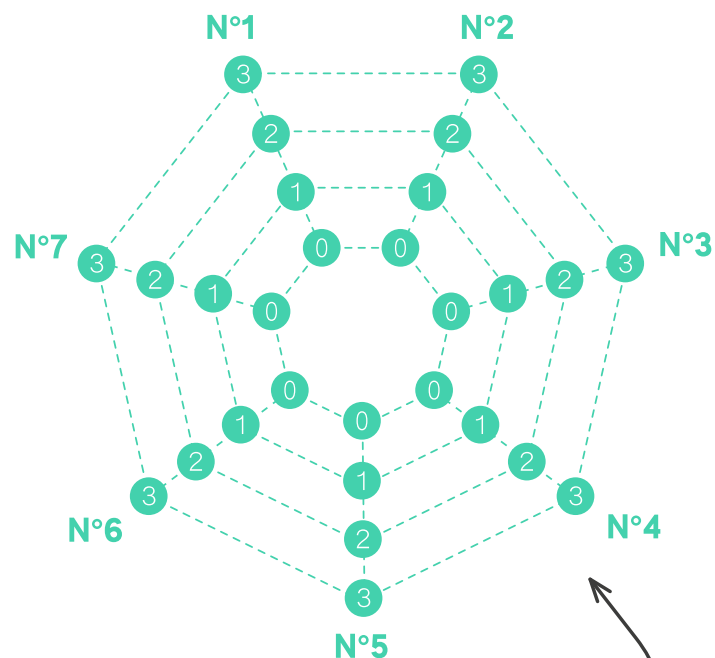
COMMENT?

COMMENT?

↳ Un projet culturel co-construit impose de nouveaux réflexes et requiert de nouvelles compétences au sein des services culturels : les ingénieurs culturels deviennent facilitateurs de territoire. Plus d'expérimentation, plus d'agilité, plus de résilience sont nécessaires pour conduire ces démarches. Il est nécessaire aussi d'en laisser des traces (documenter) et de communiquer largement (partager).



**COMMENCEZ PAR ÉVALUER
VOTRE DÉMARCHE.
OÙ EN ÊTES-VOUS?**



- 0 Pas du tout
- 1 Un peu
- 2 Beaucoup
- 3 Passionnément

À vous de jouer,
dessinez la toile de votre
démarche!

COMMENT?

- N°1:** La démarche peut-elle accueillir l'imprévu et l'incertitude, et se transformer dans le temps?
- N°2:** Les agents culturels sont-ils formés à être des facilitateurs de territoire?
- N°3:** Une culture de la coopération et des droits culturels est-elle posée et partagée entre élu·es et agents?
- N°4:** La démarche mobilise-t-elle des artistes pour leur capacité à imaginer des dispositifs sensibles d'enquête et de mobilisation?
- N°5:** Les moyens financiers sont-ils bien dimensionnés?
- N°6:** La démarche est-elle documentée?
- N°7:** La communication de la démarche est-elle accessible à toutes et tous?

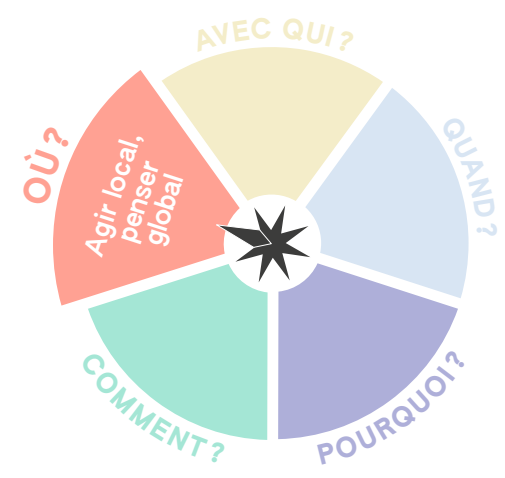
COMMENT?



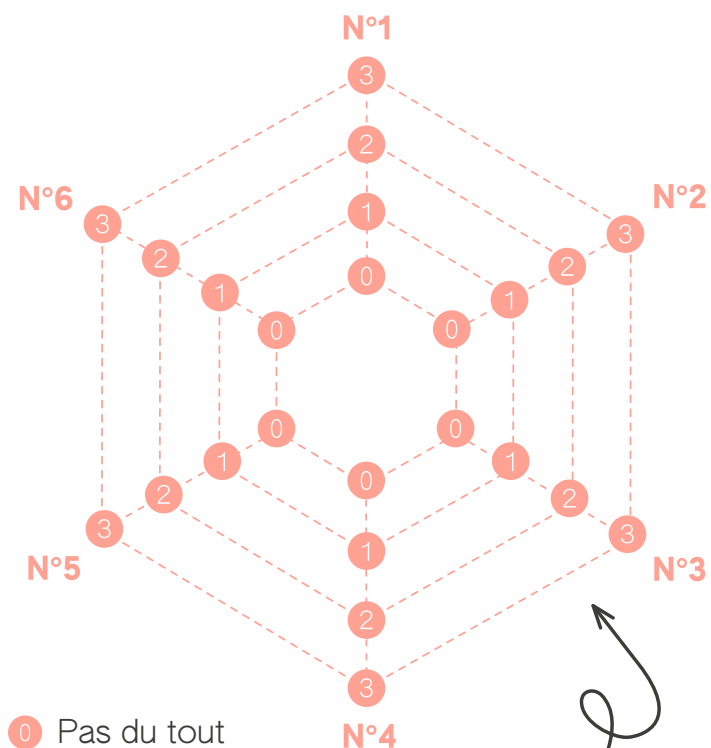
OÙ?

OÙ?

↳ Un projet culturel co-construit part du territoire. Il faut être attentif à ce que tout le territoire soit pris en compte et pas seulement les centralités urbaines et les équipements reconnus. Il faut considérer les périphéries (quartiers, hameaux) et les lieux non assignés à la culture en étant également vigilant au fait que le territoire vécu n'est pas toujours le territoire administratif. Tout en partant du territoire, le projet doit pouvoir tisser des ponts avec l'ailleurs et entrer en résonance avec le monde et les grandes questions qui le parcourent.



**COMMENCEZ PAR ÉVALUER
VOTRE DÉMARCHE.
OÙ EN ÊTES-VOUS?**



- 0 Pas du tout
- 1 Un peu
- 2 Beaucoup
- 3 Passionnément

**À vous de jouer,
dessinez la toile de votre
démarche!**

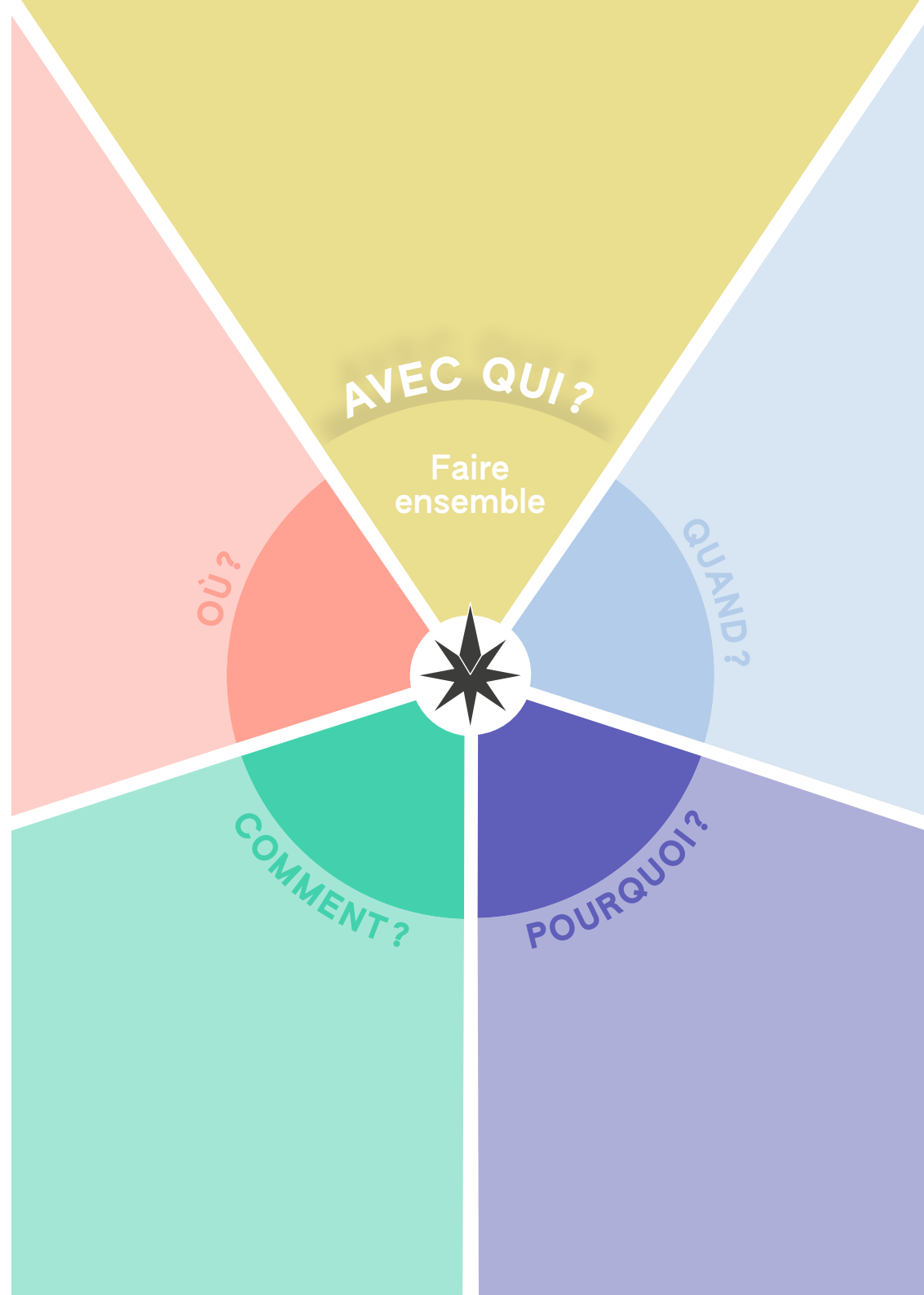
OÙ ?

- N°1:** Le projet permet-il une équité territoriale et une réciprocité entre la centralité et les périphéries ?
- N°2:** Les lieux dédiés à des usages non culturels (lieux sportifs, marchés, centres sociaux, écoles, espaces publics...) sont-ils bien pris en considération ?
- N°3:** Le projet déborde-t-il de la commune pour travailler à l'échelle du bassin de vie ?
- N°4:** L'échelle intercommunale est-elle prise en considération ?
- N°5:** Le projet répond-il aux grandes transitions écologiques, sociales, démocratiques, numériques actuelles ?
- N°6:** Êtes-vous en connexion avec d'autres territoires en France, en Europe et dans le monde ?

OÙ ?

AVEC QUI?

↳ Co-construire un projet culturel municipal implique, par définition, d'associer différentes personnes : des habitants, des acteurs, des élus et des agents culturels ; mais aussi des agents et élus d'autres politiques publiques ainsi que d'autres acteurs de terrain (social, jeunesse, sportif...). Chaque partie prenante a sa vision, ses modes d'actions et défend ses intérêts. La diversité des personnes est source de richesse. Première étape : savoir qui associer et pourquoi ; Deuxième étape : n'oublier personne ; Troisième étape : animer le débat en permettant à chacun-e d'y prendre une place !



ASSOCIER

AU SEIN DE LA VILLE

Associer d'autres services que la direction de la culture, au sein de la ville, a pour intérêt de positionner la culture non comme un domaine à part, mais comme un liant entre les politiques publiques dans une définition de la culture qui est celle admise par **les droits culturels***. Cela permet aussi de faire une enquête du territoire la plus complète possible en faisant appel aux savoirs et aux expériences de chacun. Enfin, c'est le moyen d'aller chercher d'autres personnes que les habituels publics culturels. Au sein d'une ville, nombreux sont les services qui sont en lien direct avec la population : éducation, social, jeunesse, sport, police municipale, urbanisme, participation citoyenne mais aussi voirie, services techniques... Ces services constituent autant de points de contacts pour atteindre une pluralité de personnes.

Droits culturels

Les droits culturels s'inscrivent dans le cadre juridique des droits de l'homme. Ils visent à faire reconnaître le droit de chaque personne à participer à la vie culturelle, de vivre et d'exprimer sa culture et ses références, dans le respect des autres droits humains fondamentaux.

En savoir +
Rendez-vous page 106
↳ Aller plus loin

“Ce n'est pas toujours évident de travailler avec d'autres services, il faut que chacun s'approprie les contraintes de l'autre, il y a besoin de temps et de cadres pour apprendre à parler le même langage. Les liens qu'on développe sont souvent ponctuels, sur un événement ou une opportunité, comment les prolonger ?”

Témoignage d'agent

On a commencé l'enquête en allant voir nos collègues du service «entretien et propreté». Ça nous rassurait de tester avec eux nos outils! Et quelle belle surprise: la plupart d'entre eux vivent à Bourges et ne fréquentent que très peu les établissements culturels. Notre public cible quoi! Au-delà de leur témoignage d'habitants, ils nous ont appris plein de choses sur la vie culturelle locale. Ils sont à un poste d'observation assez incroyable puisqu'ils sont chargés, par exemple, de retirer les affichages sauvages, de nettoyer après les grandes manifestations etc... Ils nous ont beaucoup appris et étaient tellement contents qu'on vienne les voir qu'ils ont proposé de nous organiser un second temps d'échange avec leurs collègues qui n'étaient pas là.

Témoignage d'agent

😊 CONSEIL PRATIQUE 1

Monter un groupe d'agents embarqués pour mener l'enquête de façon collective. La diversité de leurs profils et de leurs expériences permettra de mieux saisir les enjeux du territoire et de varier les profils de citoyens touchés par la démarche.

😊 CONSEIL PRATIQUE 2

S'appuyer sur l'interne. Dans les communes de cette taille, les agents sont souvent aussi des habitants du territoire ! On peut commencer par aller discuter avec des collègues d'autres services qui sont précisément le public cible que l'on cherche à toucher.



😊 CONSEIL PRATIQUE 3

Garantir un portage politique et des moyens administratifs pour permettre la transversalité de l'approche. Cela implique notamment de mobiliser les élu·e·s autour de la démarche (élu·e à la culture, autres élu·e·s, maire) par des présentations régulières en bureau municipal, de mettre en place un pilotage au niveau des Directions générales des services ou Directions générales adjointes enfin d'assurer aux agents des moyens (temps sacrés, budgets) pour la conduite de la démarche.



[2] Niort_Atelier d'embarquement_Septembre 2022 © Cuesta.

MOBILISER LES HABITANTS

Pour mobiliser il faut poser clairement l'enjeu et être transparent sur les règles du jeu. Pour beaucoup de personnes dans un moment de **non renouvellement des publics culturels***, la fréquentation des équipements culturels ou le contenu de la saison artistique de la ville ne sont pas des préoccupations prioritaires. En revanche, les habitants ont tous beaucoup à dire sur leur territoire : ce qui marche, ce qui ne marche pas, ce qu'ils aimeraient améliorer ou transformer, à quoi ils sont prêts à s'engager pour cela. Ils y sont attachés même quand tout va à vau l'eau ! Poser le problème en ces termes permet à de nombreuses personnes de s'exprimer et de créer les bases à la mise en place de **plans d'actions culturels re-territorisés***.

De même, il est nécessaire de voir quel mode de dialogue on souhaite installer avec les habitants en se positionnant au bon endroit sur **l'échelle de la participation*** et d'anticiper sur le retour à faire. Nous nous sommes pris quelques revers de bâton au cours de la mission en découvrant des concertations précédentes qui n'avaient jamais été partagées ni avec les services ni avec les habitants... D'où l'importance de partager avec les habitants un objectif commun pour ne pas créer de situation de frustration ou d'incompréhension. Les règles du jeu doivent être transparentes.

Non renouvellement des publics culturels

La dernière enquête du Département des études, de la prospective, des statistiques et de la documentation du Ministère de la culture (DEPS) pose la question du non-renouvellement des publics pour les activités de sortie dans les équipements culturels, de pratiques artistiques en amateur et de visites de lieux patrimoniaux du fait de leur désertion par les générations de la culture numérique et de l'avancée en âge des baby-boomers, gros consommateurs de cette offre.

Reterritorialisation des politiques culturelles

Contrairement à la vision aménagiste qui a dominé 50 ans de politiques culturelles en visant un accès homogène à l'offre culturelle sur l'ensemble du territoire, une politique culturelle territorialisée se construit à partir du contexte et des enjeux du territoire.

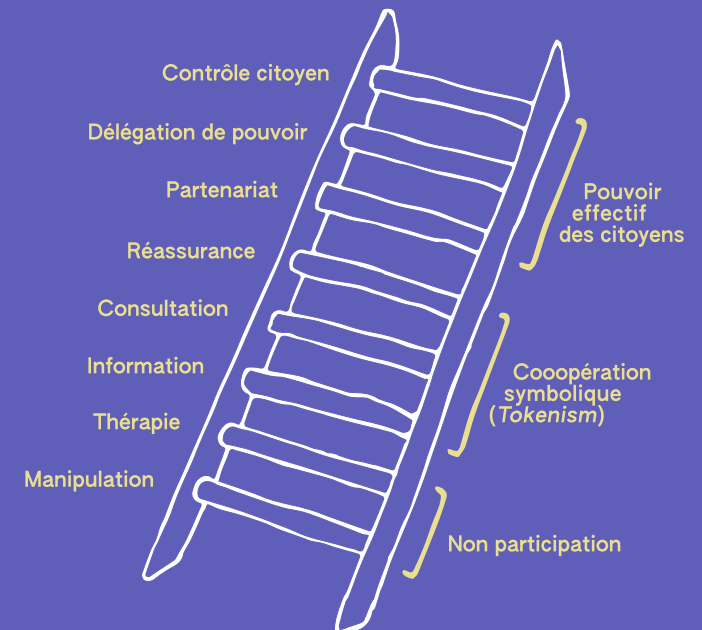
“ Ça fait plusieurs fois qu'on vient nous voir pour nous demander notre avis sur le futur de la ville. On en a ras le bol. Il y a 3 ans je me suis super investi sur une aventure de prospective pour imaginer notre ville en 2050. Ça posait les mêmes questions... Vous avez lu ce qu'on a produit ? Ça va où tout ça ? ”

Témoignage d'habitant

Échelle de la participation

En 1969, Sherry Arnstein, une consultante américaine a proposé l'idée d'une échelle de participation comprenant plusieurs niveaux, chaque barreau mesurant le pouvoir du citoyen. À mesure que l'on gravit les barreaux, on s'élève d'un niveau moins participatif à un niveau plus participatif, le pouvoir des habitants étant plus ou moins grand.

En savoir +
Rendez-vous page 106
↘ Aller plus loin



La mobilisation des habitants est ensuite une question de méthode. On ne met pas en place les mêmes outils si on fait du qualitatif ou du quantitatif. Il faut aussi avoir conscience qu'il n'y a pas d'outil magique, chacun a ses limites et ses intérêts : un questionnaire en ligne permet à un grand nombre de s'exprimer mais produit des contenus assez secs, un micro-trottoir en revanche touche moins de personnes mais permet d'aller plus loin dans la compréhension d'un site, d'une problématique, de certains groupes d'habitants. Pour toucher les personnes les plus éloignées de la culture, il faut aller là où elles sont et, en premier lieu, dans la rue. Il ne faut pas hésiter à faire les sorties d'école, les marchés et les pieds d'immeuble. Il ne faut pas hésiter non plus à aller à la rencontre de ceux qui ne sortent plus (les personnes âgées dans les Ehpad et les résidences autonomie, les parents solos dans les PMI et aux sorties d'écoles, les patients à l'hôpital...).

“ On a eu une expérience forte avec l'association Voisins Malins qui nous a permis de mener un atelier de qualité avec des habitants du Val Fourré qu'on avait du mal à toucher. On a pu échanger et travailler avec une dizaine de personnes d'horizons et de culture variées. Le fait que ces habitants soient rémunérés par l'association pour contribuer à notre concertation

a permis de vraiment se mettre ensemble au travail. Ils avaient intérêt, donc envie, d'être là. On avait préparé l'atelier avec un salarié de l'association qui a préparé les choses en amont et a assuré un suivi après l'atelier.

Témoignage d'urbaniste culturelle

À un moment, j'ai vraiment douté de la démarche... Quand on a commencé à travailler sur un questionnaire pour les Assises de la Culture, j'imaginais qu'on allait toucher des milliers de personnes. C'était ça mon objectif. Alors forcément, j'ai été déçu. J'avais le nez sur le compteur du nombre de réponses au questionnaire et je paniquais et m'énervais de ne pas sentir les autres réagir comme moi. Et puis, j'ai réalisé que cet objectif n'était pas partagé, que mes collègues et les élus appréhendaient les choses autrement, qu'à côté du questionnaire en ligne, le travail de terrain mobilisait toute leur énergie... On n'avait pas pris le temps de bien vérifier qu'on visait les mêmes objectifs.

Témoignage d'agent



[3] Guichen Pont-Réan_Traversée collective de la commune_Février 2022.



Rémunération symbolique ou monétaire

Désigne des formes de rétributions qui peuvent être mises en place en contrepartie de l'implication des citoyens dans une démarche participative (argent, bons d'achats, chèques cadeaux, temps forts festifs, etc.).

CONSEIL PRATIQUE 1

Se donner les moyens de concerner les gens en établissant une grille de questions sur leurs attachements au territoire, ce qui leur plaît, ce qui leur manque, ce à quoi ils aspirent. Il faut bien se poser les questions sur ce qu'on cherche derrière le mot « culture ».

CONSEIL PRATIQUE 2

Organiser des temps de travail en amont de l'enquête avec les agents pilotes et les élus de référence pour bien définir les objectifs, les publics cibles, et préciser là où il faut mettre le curseur en termes d'ambition en assumant collectivement d'avoir des objectifs humbles et tenables.

CONSEIL PRATIQUE 3

Diversifier les outils et les dispositifs pour aborder les personnes ainsi que les profils des enquêteurs.

Nos outils coup de cœur :

- les baromètres culturels ;
- les porteurs de paroles ;
- les cartes de conversations ;
- les traversées, des marches collectives pour se questionner sur son environnement ;
- les permanences dans l'espace public.

CONSEIL PRATIQUE 4

Diversifier les lieux de l'enquête. Dresser une liste des espaces fréquentés régulièrement par les publics cibles : l'auto-école, le skate parc et le kebab pour les jeunes, le coiffeur et la salle d'attente du médecin pour les anciens, l'école et les galeries marchandes pour les familles, la queue de pôle emploi et de la CAF pour les plus précaire...

CONSEIL PRATIQUE 5


Prévoir des modes de rétribution à la participation ! Ne pas faire l'autruche sur l'intérêt des habitants à participer, s'autoriser à tester la **rémunération symbolique ou monétaire*** en regard de l'implication dans le processus ! Car participer c'est **prendre part, apporter une part et recevoir une part***.

CONSEIL PRATIQUE 6

Faire confiance. Alors que les réseaux d'éducation populaire sont hyper fragilisés, il est difficile pour beaucoup d'habitants de se sentir légitimes à donner leur avis, de considérer qu'ils ont une **« expertise » en temps qu'usager***. Le besoin est grand de créer un climat de confiance pour éviter l'auto-censure ou les réponses faussées par le besoin de **« répondre de façon juste »**, ou encore le cahier de doléances sur tous les sujets parce qu'il y a finalement peu d'occasions de faire entendre sa voix.

CONSEIL PRATIQUE 7

Associer des artistes aux enquêtes de territoire pour des approches documentaires et participatives, voire sensibles. Ils peuvent imaginer des dispositifs originaux qui savent interpeller par leurs formes comme par leurs contenus.



« Prendre part, apporter une part et recevoir une part »

La philosophe Joëlle Zask indique que l'effectivité de la participation est conditionnée par la combinaison de trois critères : « prendre une part », « apporter une part » (contribuer) et « recevoir une part » (bénéficier).



L'expertise d'usage

ou « la maîtrise d'usage » souligne le fait que chaque habitant-e est expert-e de son territoire par le fait qu'il le pratique. La mobilisation de l'expertise d'usage est une des manières pour associer les habitants à la fabrique des politiques publiques.

En savoir +
Rendez-vous page 106
↳ Aller plus loin

ASSOCIER LES ACTEURS CULTURELS ET LES AUTRES

Les acteurs culturels peuvent avoir une certaine méfiance face à ces démarches très ouvertes qui pourraient remettre en question leur expertise. Depuis vingt ans, on ne cesse de leur demander de faire évoluer leur métier : les ingénieurs culturels formés à l'administration, la programmation, la communication, la production doivent se réinventer en médiateurs tous terrains. Cela génère beaucoup de souffrance et de désarroi, nous l'avons constaté. De plus, le dialogue, pour des raisons de changement politique par exemple, est parfois rompu avec la ville et les échanges ne sont plus qu'économiques. Les acteurs peuvent aussi se sentir en concurrence avec les agents culturels des villes avec l'impression de faire le même métier (de la programmation !) et de ne pas ou pas être assez accompagnés dans leur réflexion, dans la visibilité de leurs propositions auprès des habitants. Comme pour les habitants, il faut recréer un climat de confiance et énoncer clairement les règles du jeu... tout en incitant à de nouvelles alliances avec les autres acteurs du territoire.

“ La concertation dans cette ville, c'est une fois par an, se retrouver à table avec l'élue et échanger sur l'attribution des subventions à chaque association, à chaque compagnie. Honnêtement, ça pourrait aller plus loin...”

Témoignage d'acteur culturel

Culture de la coopération

Coopérer c'est faire œuvre commune dans l'action et dans la gouvernance.

En savoir +
Rendez-vous page 106
↳ Aller plus loin

Les autres acteurs peuvent être ces fameux relais qui ont la confiance des habitants et qui historiquement maillent le territoire, les quartiers dans des relations de proximité avec les populations. Qu'ils viennent du social, du sport, de l'éducation, de l'environnement..., ils peuvent contribuer tant dans leur compréhension du territoire, dans leur capacité à embarquer leurs publics et à répondre à leurs besoins à travers la construction de réponses culturelles situées. Pour cela, ils doivent se sentir légitimes à participer. Comme pour les habitants, il ne faut pas occulter les intérêts propres à chacun à s'engager dans ces démarches tout en encourageant une **culture de la coopération*** qui permet de composer un intérêt commun. Ce sont également des liens de confiance à consolider ou à retisser entre la ville et ses acteurs locaux (associations, structures de proximité) afin de valoriser les actions de ces relais, les renforcer en tant que forces vives d'un territoire.

Moi j'adore la culture et j'ai conscience que c'est à soigner sur un territoire. On a besoin de rêver, de penser, de partager... Je trouve cela super que vous veniez chercher du soutien du côté de notre fédération sportive car on touche des milliers d'habitants de 4 à 82 ans... Comment puis-je vous aider? En diffusant le questionnaire via nos animateurs et nos outils de comm'? Vous pourriez aussi venir rencontrer des adhérents après leurs cours? Et puis, le sport, c'est de la culture non?

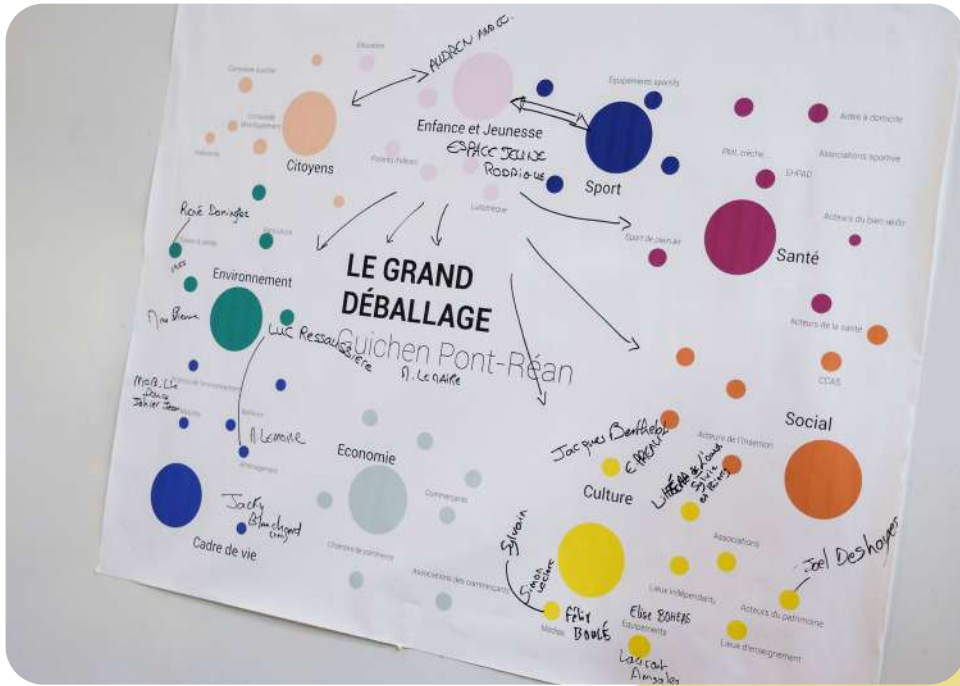
Témoignage d'acteur social

“ Nous, dans la Cité, on en voit défiler des dizaines, chaque année, des gens comme vous qui viennent discuter avec nous, soit disant pour nous écouter et faire remonter notre parole. Et à chaque fois, c'est la même chose... On s'implique et on a aucun retour. Ça fait péter les plombs à la fin. Et comme c'est jamais des gens d'ici, des gens qu'on peut croiser bah, ça sert à rien en fait ! Moi je suis venu aujourd'hui parce que vous proposez autre chose. Si c'est des agents de la ville et des associations d'ici qui font le taf, alors ça donnera peut-être autre chose. Je reste hyper méfiant mais je veux bien essayer d'y croire.

Témoignage d'habitant

Je vois concrètement grâce à cette démarche que ça bouge pour la culture car j'ai de plus en plus de sollicitations des partenaires pour partager la saison culturelle et imaginer des collaborations. Le collège, les écoles, le service jeunesse viennent maintenant nous voir comme un espace ressource pour notre connaissance du territoire. C'est nouveau, on est moins isolé et on crée plein de passerelles.

Témoignage d'une directrice de la culture



[4] Guichen Pont-Réan_Carte des mondes_Temps d'embarquement_Octobre 2021 © Élodie Girot.

😊 CONSEIL PRATIQUE 2

Organiser des rencontres régulières entre les acteurs, mettre en place des relations de confiance comme préalable à la coopération sans attentes immédiates mais pour favoriser la rencontre entre différentes personnes.

😊 CONSEIL PRATIQUE 3

Accueillir la controverse ! Pour bien coopérer, il faut accepter qu'il y a des sujets qui grincent et qui ont besoin d'être posés voire débattus lors des rencontres régulières. La possibilité du débat est indispensable à la création d'un lien de confiance.

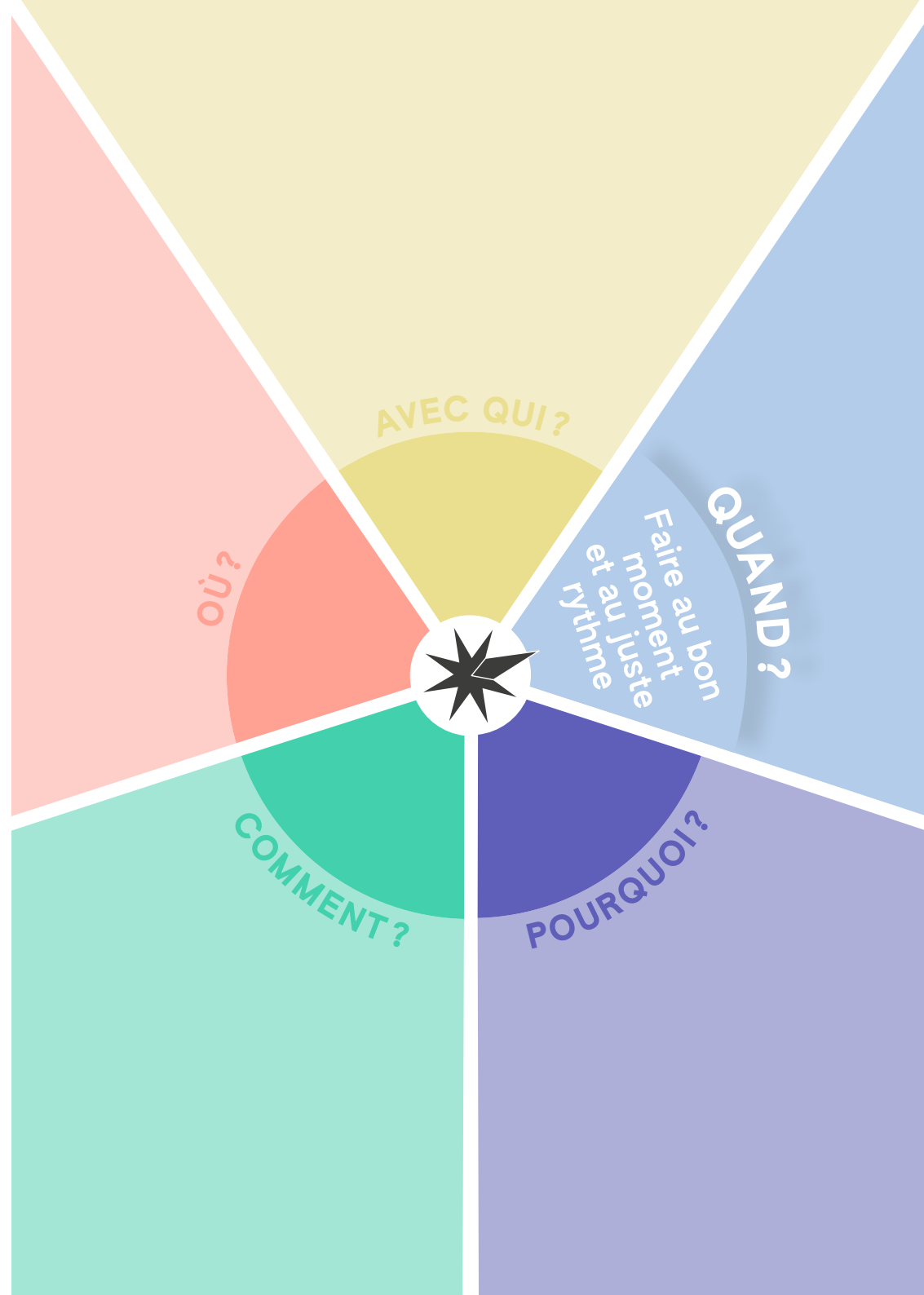


😊 CONSEIL PRATIQUE 1

Créer, pour préparer les temps de terrain, une « carte des mondes » pour visualiser tous les complices mobilisables pour l'enquête et la phase de co-construction. On peut aussi s'en servir comme outil d'animation et proposer aux acteurs de se repérer sur cette carte pour pointer dans quel monde il évolue et les liens que ces mondes entretiennent entre eux.

QUAND?

↳ À l'image de notre société, la question du temps est une des questions qui ressort de nos échanges. Co-construire un projet culturel municipal demande d'aller vite *et* de construire dans la durée, d'être réactif *et* de prendre son temps. Une vision de long terme doit supplanter le court termisme de la vision politique. Cela demande de l'organisation et des moyens, mais aussi une certaine philosophie.



AVOIR DU TEMPS

C'est un poncif mais il est néanmoins nécessaire de le rappeler, monter des projets culturels co-construits prend du temps et pour cela il est nécessaire d'en avoir. Porté en interne par la collectivité, c'est l'équivalent d'un mi-temps d'agent dédié sur une ou deux années pour coordonner une démarche comme celle que nous avons menée. Là aussi il est possible de s'appuyer sur des tiers acteurs mais cela ne dédouane pas la collectivité d'y passer du temps, nous en avons fait les frais sur certains territoires : un manque d'engagement des agents fragilise grandement les effets de la démarche !

“ Pour solutionner cette question du temps, deux collectivités sur quatre ont réparti le temps d'agents nécessaire au sein de deux services qui ont travaillé main dans la main. Culture et participation pour l'une, culture et communication pour l'autre.

Témoignage d'urbaniste culturelle

C'est hyper compliqué de mettre en place le calendrier idéal... Entre le temps des politiques, le calendrier de la collectivité (avec les périodes de définition des budgets pour l'année suivante par exemple),

le temps creux vécu par les habitants (vacances scolaires, soirs et week-end), les temps de rush des professionnels, on s'arrache un peu les cheveux!

Témoignage d'agent

😊 CONSEIL PRATIQUE 1

Dégager du temps d'agents dédiés à la démarche c'est-à-dire alléger le plan de charge !

😊 CONSEIL PRATIQUE 2

Co-construire le calendrier de la démarche — le plus en amont possible — en essayant de prendre en compte les contraintes (ou habitudes) temporelles de chacune des parties-prenantes pour s'assurer que le rythme de chacun est respecté, que les échéances visées sont pertinentes.

PRENDRE LE TEMPS

La coopération s'inscrit dans le temps long. Si la phase d'enquête peut se faire sur un temps de 6 mois, 1 an, la phase de définition des plans d'actions prend du temps et nécessite de mener plusieurs rencontres pour affiner, ajuster et enrichir les plans d'actions avec différents regards. L'expérience menée nous enseigne qu'il est assez facile d'aboutir sur des plans d'actions mais qu'il faut faire attention au statut de ce qui est produit. La réponse qui se formule en atelier ne doit pas se transformer en une action supplémentaire à ajouter à l'agenda déjà surchargé de la collectivité. Ce qui compte ce n'est pas tant le résultat c'est le processus...

“ Pour une des villes, les parties prenantes ont imaginé une Fête des places. Voilà ce qu'elles en disent: «Il faut être vigilant à ne pas inventer un nouvel événement qui serait déconnecté des enjeux qui nous ont amené à formuler cette Fête des places, c'est-à-dire l'envie de solidarité et de liens entre les quartiers, c'est ça qui compte et ça peut prendre plusieurs formes... On ne veut surtout pas que la ville institutionnalise notre propos!» ”

Témoignage d'urbaniste culturelle



[5] Bourges_Présentation de l'enquête_Avril 2022.

CONSEIL PRATIQUE 1

Mettre en place des cadres (des temps d'atelier par exemple) pour travailler les défis qui ressortent de l'enquête. Il s'agit d'imaginer des réponses (projets, événements, formations, services) qui pourraient répondre de façon précise aux besoins exprimés par les habitants. Dans un second temps, les ateliers doivent permettre de co-construire les justes cadres d'action pour chaque réponse.



#TESTER RAPIDEMENT

Cela pourrait sembler contradictoire à ce qui vient d'être dit mais c'est aussi un enseignement, l'envie de voir des choses concrètes se réaliser ! Le temps politique n'est pas celui des habitants et le temps des acteurs est encore différent. Se donner les moyens de tester rapidement des actions, de passer par le **prototypage*** c'est aussi une manière de voir collectivement si l'action imaginée est le bon format, s'il faut continuer dans cette voie ou faire marche arrière sans engager des frais trop importants. C'est enfin une façon de donner une réponse rapide aux habitants qui se sont investis et qui voient ainsi les effets concrets de leur engagement même s'il s'agit d'une petite action.

Prototypage

Le prototypage est une des étapes du processus de conception d'un objet ou un service en design. Il s'agit de tester une idée dans les conditions du réelle afin de se confronter aux enjeux de conceptions et de mise en œuvre. Cela permet de faire des ajustements et tirer des enseignements avant de généraliser la production du produit ou du service.

En savoir +
Rendez-vous page 106
↘ Aller plus loin

“ On a besoin de concret. Moi, j'ai envie de savoir ce qui va concrètement être mis en place dans les mois à venir. Sinon, tout ça, cela ne sert à rien. ”

Témoignage d'habitant

↘ QUAND?

CONSEIL PRATIQUE 1

Organiser à mi parcours des temps de travail interne à la collectivité pour travailler sur l'atterrissage. Il s'agit de sélectionner, parmi les dynamiques citoyennes proposées, des projets ou idées sur lesquels la collectivité est prête à s'engager.

CONSEIL PRATIQUE 2

Veiller à inscrire un budget pour lancer des expérimentations dès l'année suivante.

CONSEIL PRATIQUE 3

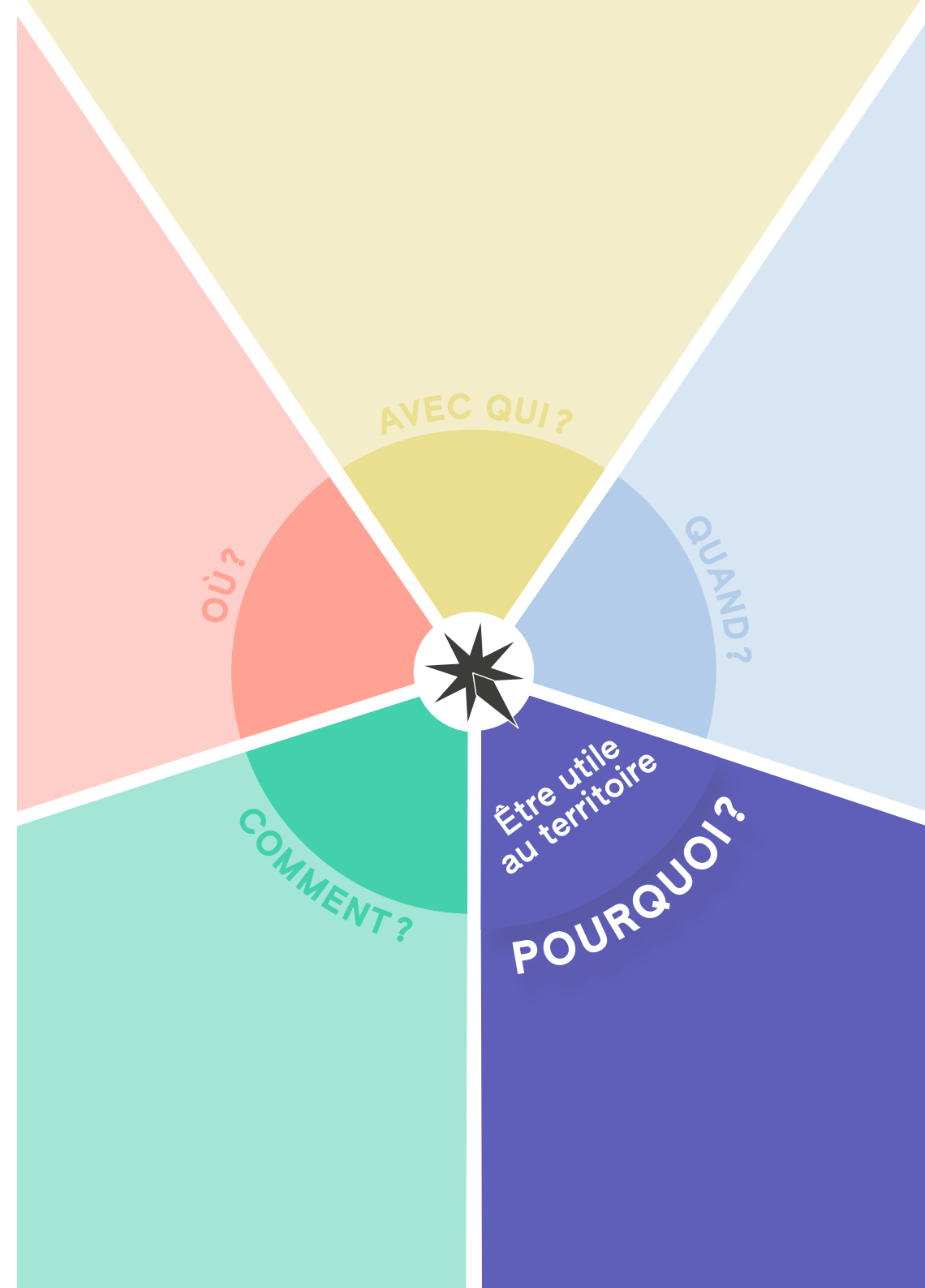
Mettre en place des préfigurations en associant des artistes pour leur capacité à créer des situations éphémères et à investir différents espaces. Par exemple, si un besoin d'animation de l'espace public se fait entendre.



[6] Guichen Pont-Réan_Marché de Noël, place aux places !_Décembre 2021 © Élodie Girot.

POURQUOI?

↳ Pour les habitants et acteurs du territoire, le juste projet culturel doit être situé, c'est-à-dire qu'il doit partir des besoins et des potentiels du territoire. Les aspirations des habitants et la valorisation de l'existant doivent être au cœur des préoccupations. Relocaliser la culture c'est affirmer l'utilité de cette politique publique, pour les autres secteurs, dans notre époque de crises.





[7] Bourges_Présentation de l'enquête_Avril 2022.

RÉPONDRE AUX BESOINS DES HABITANTS

Les habitants doivent pouvoir trouver des réponses concrètes aux besoins exprimés et à leurs préoccupations quotidiennes, même si ces besoins semblent *a priori* très éloignés des politiques culturelles traditionnelles : les questions de mobilité, de lien social, de santé ou d'environnement sont aussi des questions culturelles !

“ Pour chaque ville, nous avons dressé des portraits de territoire à partir des aspirations communes et des controverses des habitants sur leur ville que nous avons traduits en défis. Les plans d'actions ont été élaborés comme des réponses à ces défis. Ainsi, des échauffourées le matin sur les parkings des écoles peuvent mener à imaginer une Rue aux enfants; des places remplies de voitures peuvent permettre d'inventer un projet de Place aux places pour cadre de vie plus plaisant et des actions vectrices de liens sociaux.

Témoignage d'urbaniste culturelle ”

😊 CONSEIL PRATIQUE 1

Ne pas lisser les controverses et les rendre transparentes aux yeux des habitants. Le manque de controverses dans les politiques culturelles contribue à mettre la culture à l'écart de l'arène démocratique locale.

ACCOMPAGNER L'(A)MÉNAGEMENT DES TERRITOIRES

Un des enjeux est d'accompagner la transformation des territoires: l'aménagement comme le ménage. Les transformations qui relèvent de l'aménagement (comme la création d'un nouveau réseau de transport, la revitalisation d'un centre bourg ou la rénovation d'un quartier d'habitat social...) impactent fortement les habitants dans leur cadre de vie, de façon positive ou négative, et sont des moments fondateurs de la cité qui ont une portée symbolique forte. Une politique culturelle qui accompagne l'aménagement permet de contribuer aux phases de diagnostics de territoire par des regards plus sensibles, de saisir des opportunités de visibilité de la culture et de l'art dans l'espace public, de favoriser l'appropriation des projets auprès des habitants et de façon assez pragmatique de trouver des financements complémentaires.

😊 CONSEIL PRATIQUE 2

Sortir des silos des politiques publiques!



“ Tout le quartier de Bourges Nord est en pleine transformation. Cela suscite énormément de nostalgie chez les uns, de peur chez les autres... Et on voit bien la difficulté qu'ont les gens qui viennent d'ailleurs à s'imaginer vivre ici un jour vu les représentations qu'ils ont du quartier... C'est vrai qu'un accompagnement culturel, dans la durée et pensé avec nous, pourrait permettre de rendre les choses plus douces... ”

Témoignage d'habitant

Extrait d'une carte de
Guichen par Léa Muller
— *Itinérances*



Le ménagement des territoires est un nouveau mode de transformation des territoires qui va se développer dans un contexte de prise en considération accrue des transitions écologiques et sociales. Une politique culturelle qui ménage est une politique qui accompagne les nécessaires transitions écologiques à appliquer sur les territoires face au changement climatique en mobilisant les habitants avec d'autres outils notamment artistiques. Elle peut aussi agir sur les modes de représentations des enjeux auxquels les territoires vont se confronter et les nécessaires concessions et réorganisations à mettre en place. Enfin elle contribue à recréer du lien social et à favoriser les dynamiques collectives nécessaires pour les transitions sociales comme écologiques. Ces ouvertures à d'autres politiques publiques (urbanisme, transition, participation citoyenne, alimentation, environnement...) dessinent l'avenir des politiques culturelles, dans une posture de « facilitation » et de « coopération locale ».

“ Notre objectif est de redonner sa place au vivant sur notre territoire et de l'engager sur la voie des transitions en incitant nos concitoyens à changer leurs habitudes de mobilité et de consommation et de renforcer la participation citoyenne. Nous sommes convaincus qu'une approche culturelle y contribue. Pour y parvenir nous devons réviser nos méthodes, changer de logiciel, cela

ne peut pas passer par la planification mais par le faire avec, pas par les grands projets mais par les petits gestes.

Témoignage d'élu(e) à la transition

😊 CONSEIL PRATIQUE 1

Se plonger dans la **littérature grise*** propre à chaque territoire pour comprendre les enjeux du territoire en termes de planification territoriale, de développement, de protection de la biodiversité (notamment : **PLUi***, **SCOT***, **schéma directeur***).

😊 CONSEIL PRATIQUE 2

Présenter aux parties prenantes des exemples de projets d'urbanisme culturel ou des projets culturels de territoire pour montrer concrètement de quoi on parle et si cela est possible, emmener des groupes en voyage d'études, consulter les **bases de données***.

Littérature grise ✨

La littérature grise, désigne les documents produits par l'administration et ses prestataires.

Les PLUi (Plan local d'urbanisme), SCOT (schéma de cohérence territoriale) et schéma directeur ✨

Désignent des documents réglementaires qui déclinent les grandes orientations et règles appliquées en matière d'urbanisme à l'échelle des collectivités territoriales.

Bases de données inspirantes ✨

Pour se nourrir, vous pouvez consulter la plateforme Arteplan, Coal, Social design.

En savoir +
Rendez-vous page 106
↳ Aller plus loin

VALORISER L'EXISTANT

L'expérience parcourue nous enseigne que les parties prenantes ont une grande volonté de ne pas pas repartir de zéro. Elles souhaitent valoriser l'existant : les initiatives, les acteurs, **les patrimoines dans leur diversité (matérielle et immatérielle*)**. Chaque terrain est riche et possède mille pépites à mettre en lumière.

Le patrimoine immatériel

Le patrimoine culturel, selon l'Unesco, ne s'arrête pas aux monuments et aux collections d'objets (patrimoine matériel) mais concerne aussi les traditions et expressions vivantes héritées de nos ancêtres telles que les traditions orales, les rituels et événement festifs, les pratiques sociales ou encore le savoir-faire nécessaire à l'artisanat traditionnel.

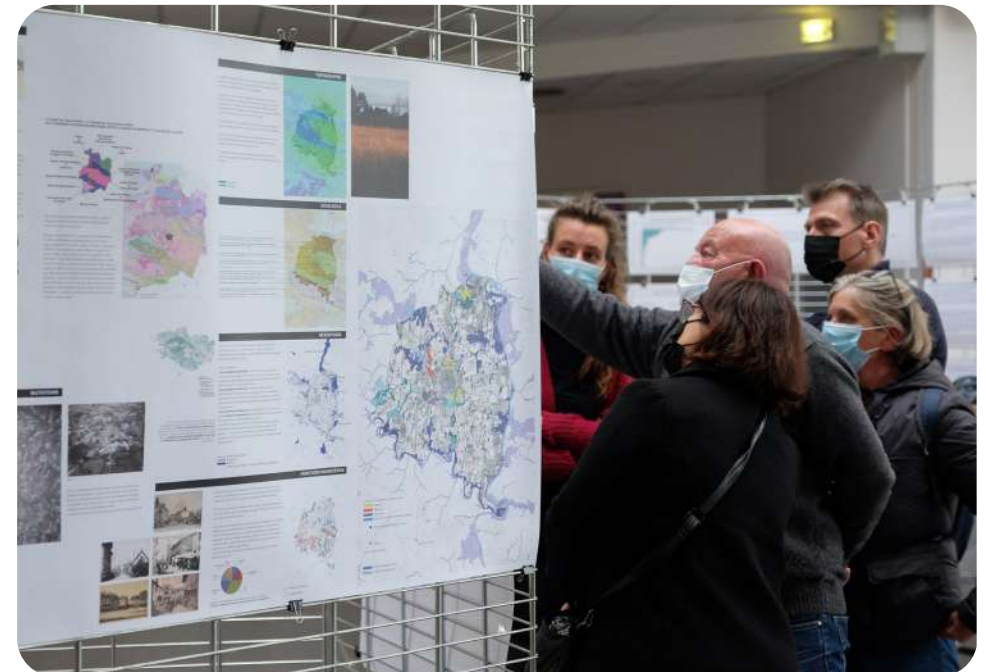
[En savoir +](#)
[Rendez-vous page 106](#)
[↘ Aller plus loin](#)

“Ce qui m'inquiète, dans votre démarche, c'est qu'on a l'impression que les habitants imaginent des projets en partant de rien. Cela fait des années que nos services travaillent de façon fine sur ces territoires. Il y a, dans le cahier d'idées, des choses qui ressemblent à des actions que nous avons menées sur le territoire il y a quelques années. Le problème c'est que notre administration ne tient pas et ne partage pas de vitrine de projets.

Témoignage d'agent

Au démarrage de chaque chantier il faudrait vraiment prendre le temps de repérer tout ce qui se fait déjà sur le sujet dans nos quartiers. Il faudrait mieux renforcer et valoriser ce qui existe déjà plutôt que de monter de nouvelles choses.

Témoignage d'habitant



[8] Guichen Pont-Réan_Le bazar du futur, partage de l'enquête_Mars 2022 © Élodie Girot.

😊 CONSEIL PRATIQUE 1

Recenser l'existant par exemple en faisant le tour des cartes collaboratives, des bases de données du territoire, en repérant des canaux de communication actifs et autogérés (réseaux de parents sur les réseaux sociaux, pages instagram de personnalités du territoire, etc.).

😊 CONSEIL PRATIQUE 2

Dans tous les temps de rencontre avec les habitants ou acteurs avoir toujours sous la main une carte et un registre d'initiatives et inviter les participants à compléter ces outils.

INTERROGER LES CADRES POUR MIEUX ACCOMPAGNER LES INITIATIVES

Les jeunes, mais aussi les acteurs associatifs formulent des attentes fortes d'espaces adaptés pour mener leurs initiatives, et un appui sur la logistique, la communication de la part des collectivités. Ils demandent à ce que l'on fasse avec eux mais pas pour eux ou à leur place. Cela implique un vrai changement de posture de la part des équipes des directions culturelles et une capacité à interroger les cadres existant. À l'issue du processus de co-construction du projet culturel, il est nécessaire de continuer à accompagner les acteurs locaux à se positionner pour répondre aux nouveaux besoins et aspirations exprimés par les habitants.

Une fête de quartier est organisée tous les ans avec les voisins. Mais c'est un peu du bricolage, il faudrait que la commune mette à la disposition des habitants pour les fêtes de quartier une salle pour nous réunir, c'est ce qui crée le lien social entre les habitants. Sinon le risque est que ces réunions de quartiers se perdent... c'est pourtant ce qui fait la richesse de notre commun.

Témoignage d'habitant

Il faut que la mairie encapacite les jeunes (et les habitants de façon générale), qu'elle accompagne à l'autodétermination culturelle plutôt que de concevoir des événements et des programmes à leur place.

Témoignage d'une responsable
d'action culturelle

😊 CONSEIL PRATIQUE 1

Recenser toutes les ressources que la commune peut mettre à disposition et pas seulement les habituels bancs, tables et barnums. Pensez aux trésors des services techniques, au mobilier urbain mis au rebut, aux panneaux d'affichage, aux lieux non occupés, aux autorisations à agir (permis de végétaliser, permis d'occupation temporaire simplifié).



😊 CONSEIL PRATIQUE 2

Créer des temps pour que les habitants et les associations présentent aux autres leurs initiatives afin de favoriser la mutualisation et d'identifier les besoins : un forum des associations en mode speed dating !

😊 CONSEIL PRATIQUE 3

Proposer d'expérimenter des outils et des espaces pour aider les initiatives à se mettre en œuvre (des permanences d'aides pour les acteurs du territoire, un kit de matériel technique accessible, un calendrier partagé d'accès à des espaces, etc...).

FAIRE DU LIEN SOCIAL

Dans les quatre territoires, c'est un leitmotiv qui revient : renforcer le lien social mis à mal par les deux dernières années de crises sanitaires. Créer de la convivialité, du lien inter-générationnel, permettre aux personnes de se rencontrer sont des enjeux qui sont revenus constamment sur les quatre terrains. De façon corollaire ces envies se portent beaucoup sur l'espace public et des lieux informels et pluri-usages : la médiathèque ou le tiers-lieu plutôt que la salle de spectacles.



[9] Guichen Pont-Réan_Atelier volant sur le marché sur Place aux place_Juin 2022 © Élodie Girod.

“ Depuis 3-4 ans la ville se transforme en une ville pour vieux

Témoignage d'habitant

Ce qu'on a le plus entendu grâce à cette démarche c'est la demande de lien social des habitants: ils veulent des fêtes, des rencontres, des animations dans l'espace public, de la convivialité. On voit bien que le covid a fait du mal

Témoignage d' élu à la culture

Pourquoi on ne relance pas la St Jean? Chaque hameau faisait son char, ça occupait tout le monde pendant des semaines et puis les chars se réunissaient au bord du fleuve et on faisait un grand feu, tout le monde venait.

” Témoignage d'une personne en EHPAD



[10] Guichen Pont-Réan_Atelier la rue aux enfants_Juillet 2022.

😊 CONSEIL PRATIQUE 1

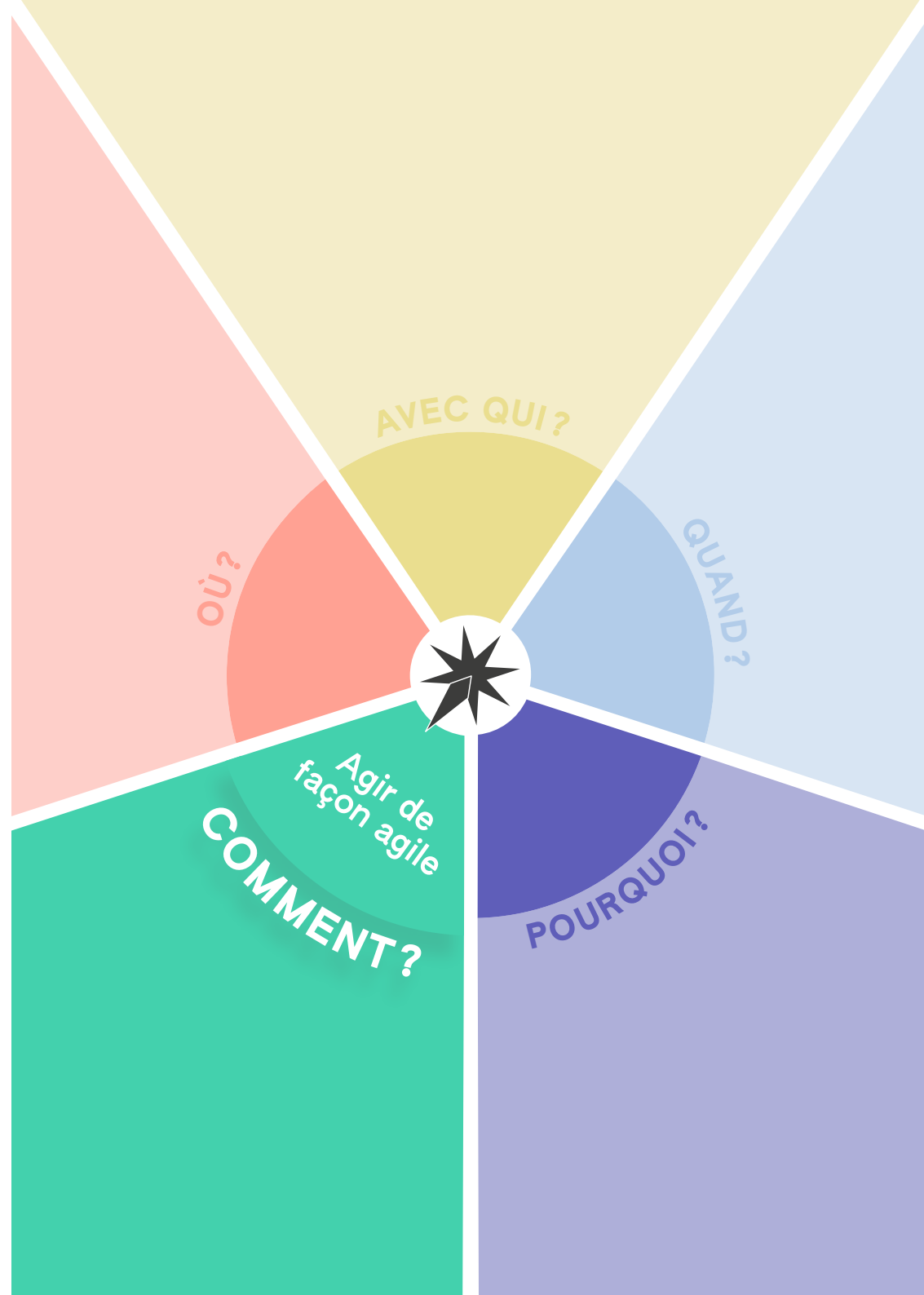
Faire de cette démarche un moment de convivialité : soigner l'accueil des personnes qui vont participer, penser à occuper les enfants pendant qu'on parle avec les parents, proposer des expériences plutôt que des ateliers rébarbatifs, scénographier les espaces d'échanges.

😊 CONSEIL PRATIQUE 2

Prendre systématiquement en compte l'espace public dans toutes les actions de la politique culturelle : faire déborder les équipements sur l'extérieur par exemple en installant une terrasse et un foodtruck devant la médiathèque, des répétitions de spectacles dans les jardins, des ateliers de dessin dans la rue, des concerts au marché...

COMMENT?

↳ Un projet culturel co-construit impose de nouveaux réflexes et requiert de nouvelles compétences au sein des services culturels : les ingénieurs culturels deviennent facilitateurs de territoire. Plus d'expérimentation, plus d'agilité, plus de résilience sont nécessaires pour conduire ces démarches. Il est nécessaire aussi d'en laisser des traces (documenter) et de communiquer largement (partager).



ASSOCIER

AU SEIN DE LA VILLE

Tout va très vite et les certitudes d'hier sont bousculées, des événements surgissent qui mettent à mal nos organisations et la culture en a particulièrement fait les frais avec la crise sanitaire en cours. Qu'elles soient sanitaires, sociales, politiques ou écologiques, les crises actuelles bouleversent en profondeur les professions et de fait les politiques culturelles, il faut pouvoir s'adapter et jouer avec cette complexité! De façon moins dramatique, un monde incertain c'est aussi un changement politique dans une collectivité (nous l'avons vécu avec une des villes), des équipes qui changent (nous l'avons aussi vécu) qui déstabilisent les dynamiques engagées par nature fragiles car situées dans l'intermonde et mobilisant de nombreuses personnes. Il est donc nécessaire de penser des démarches qui permettent de pouvoir embarquer de nouvelles personnes à tout moment, qu'elles comprennent facilement les enjeux et trouvent rapidement leur place.

“ Nous sommes là depuis plus de vingt ans, les politiques changent, mais nous restons là, on ne pense jamais à nous pour raconter la vie culturelle du territoire aux nouvelles équipes municipales et garantir la continuité!

Témoignage d'une scène conventionnée

En seulement quelques mois, nous avons dû jongler avec le départ de la DAC dans les deux collectivités que nous avons accompagnées mais aussi avec la mise en arrêt de travail de notre poisson pilote! Dans l'une des deux villes, la démission du maire a provoqué une période d'instabilité avant sa réélection et le renouvellement intégral de l'équipe municipale. Les ingrédients présents au démarrage et à la fin de la mission n'étaient pas du tout les mêmes. Nous avons dû nous adapter, ajuster nos stratégies d'action, mettre du temps et de l'énergie à convaincre que notre mission est importante pour la ville.

Témoignage d'urbaniste culturelle



CONSEIL PRATIQUE 1

Imaginer, au début du projet, la façon dont l'aventure sera documentée (ex : par le son, l'écriture, la photo, la vidéo) et prévoir les moyens et les compétences nécessaires à ce travail. La documentation peut notamment permettre de présenter efficacement la démarche aux éventuels nouveaux interlocuteurs en cas de changement.

CONSEIL PRATIQUE 2

Organiser des temps de travail individuel et collectif réguliers pour faire preuve de réflexivité : des temps pour analyser ce qui se joue, pour repérer les freins, les potentiels, pour interroger et ajuster la démarche si besoin.

CONSEIL PRATIQUE 3

Identifier les endroits de permanence et de capitalisation de ces démarches dans les territoires : par exemple les archives municipales ou un lieu culturel historique du territoire.

CONSEIL PRATIQUE 4

Imaginer des manières d'inclure de nouvelles parties prenantes à tout moment dans le processus de cocréation. Cela peut passer par la création d'outils permettant de rapidement comprendre la démarche et y trouver une place (par exemple des permanences visio régulières pour « se mettre à jour » ou encore la création d'un kit de mobilisation).



[11] Niort_Micro-trottoirs_Avril 2022 © Cuesta.

TRAVAILLER SES POSTURES

Les contextes changent, les métiers aussi. Traditionnellement, un service culturel dans une collectivité avait pour mission de :

- gérer des équipements
- soutenir la création artistique locale
- valoriser le patrimoine
- favoriser l'accès à l'enseignement, la pratique et la lecture
- faire des événements.

Demain, un service culturel, à l'aune des droits culturels, devra permettre aux agents de développer de nouvelles compétences (de facilitation, de coopération) et de nouveaux outils pour accompagner **la démocratie culturelle*** et pas seulement **la démocratisation culturelle***.

On imagine volontiers une fiche de poste au croisement de différentes postures qu'on pourrait décrire ainsi :

- L'ENQUÊTEUR qui recense constamment les initiatives locales, les envies latentes et les talents cachés
- LE FÉDÉRATEUR capable de faire des connexions et créer des synergies
- LE PIRATE capable de dépasser les contraintes, de prendre des chemins de traverses, d'établir

Démocratisation culturelle/démocratie culturelle

La démocratisation culturelle désigne la politique culturelle amorcée par André Malraux orientée vers l'accès de tous et toutes à l'art représenté dans les institutions culturelles. Dans cette conception, l'accent est mis sur la nécessité pour le plus grand nombre d'entrer en contact avec les « grandes œuvres de l'humanité ».

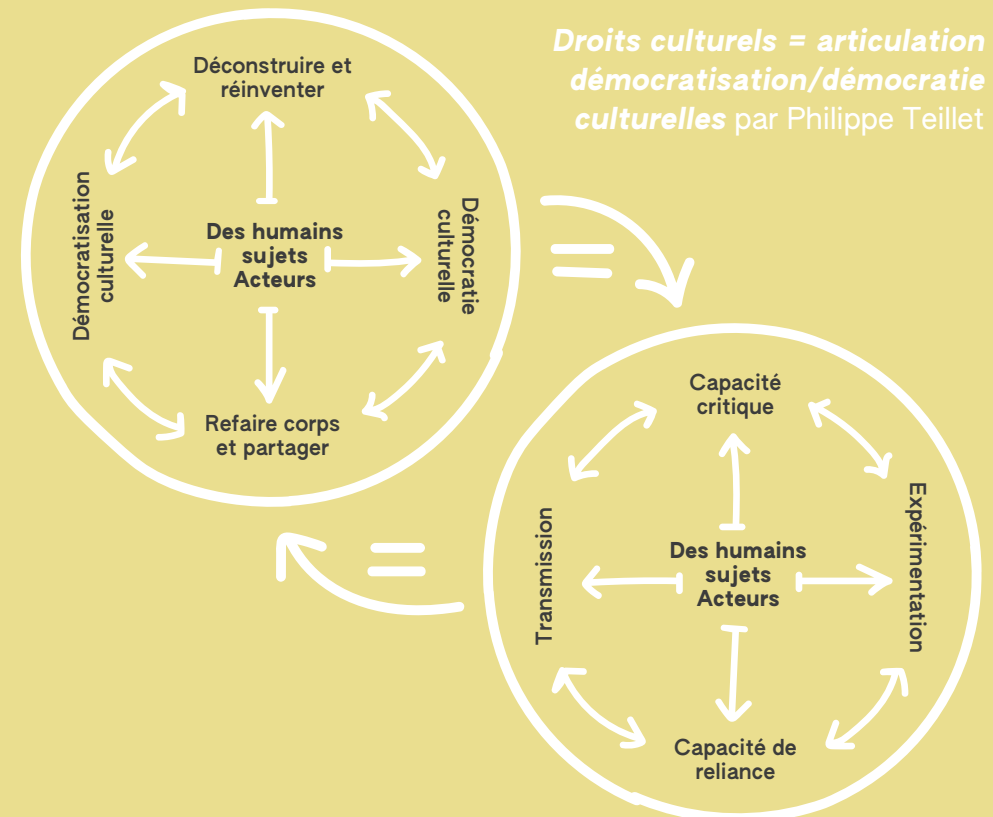
La démocratie culturelle quant à elle prône l'autonomisation des personnes. Elle met l'accent sur l'animation culturelle, l'éducation permanente des personnes et la participation de la population à la vie culturelle.

Ces deux visions sont souvent opposées alors qu'elles pourraient être articulées.

En savoir +
Rendez-vous page 106
↳ Aller plus loin

des règles et fonctionnements alternatifs innovants

- LE COMPLICE, dont le visage est connu de chacun, qu'on sait où trouver et qui facilite la vie et les besoins de chacun
- LE PROTOTYPEUR, capable d'expérimenter des choses différentes, qui s'autorise à se tromper et apprendre des échecs
- L'ÉVALUATEUR/APPRÉCIATEUR, capable de prendre du recul, de faire un pas de côté, de tirer des enseignements.



Le changement de paradigme qu'entraîne la mise en œuvre des droits culturels bouscule les habitudes des services et des acteurs culturels. Beaucoup de professionnels ont été formés pour exercer une expertise en faisant « pour » les publics. L'œuvre et le créateur sont au centre et le rôle du médiateur est de créer, quand c'est nécessaire, un lien entre elle et les publics. Aujourd'hui, cette précieuse « expertise » doit être mise au service d'un dialogue avec les habitants et les acteurs du territoire... Il faut apprendre à « faire avec ».

Témoignage d'urbaniste culturelle

Cela fait un bien fou d'aller rencontrer les habitants, d'enfin sortir de nos bureaux. Grâce à vous, on a fait du terrain et surtout, on a réussi à aller parler de Culture, dans la rue, dans les quartiers, en osant embarquer des collègues, des bénévoles d'associations, et même des élus ! Chacun a animé les temps d'échange à sa façon, chacun

à écouté et entendu selon son prisme et le croisement de tout ça est vraiment riche.

Témoignage d'agent

😊 CONSEIL PRATIQUE 1

Valoriser le médiateur tout terrain au sein des services des directions culturelles.

😊 CONSEIL PRATIQUE 2

Proposer des formations de facilitation aux agents et d'intelligence collective.

😊 CONSEIL PRATIQUE 3

S'appuyer collectivement sur le livret du Réseau Culture 21* pour s'acculturer aux droits culturels et sur la méthode paideia* pour faire de l'analyse de pratique.

😊 CONSEIL PRATIQUE 4

S'autoriser à tester de nouvelles postures qui répondent aux aspirations des acteurs du territoire, s'accorder un droit à l'erreur et à l'expérimentation.

Le Réseau Culture 21

Association créée en 2009 dont l'objectif est de faire la promotion des droits culturels et d'accompagner leur traduction effective dans les politiques publiques.

La méthode paideia

C'est une démarche d'analyse des politiques publiques au regard des droits culturels initiée, notamment, par Réseau culture 21 en 2012.

En savoir +
Rendez-vous page 106
↘ Aller plus loin

ADAPTER LES MOYENS

On a parlé de temps mais la culture c'est aussi de l'argent. Face aux détracteurs qui verraient dans ces postures de coopérations de l'argent jeté par les fenêtres, nous rétorquons qu'il nous semble que ces démarches sont le premier levier pour renforcer les territoires et faire face aux crises et aux défis de demain. Nous vivons un moment de repli sur soi extrêmement important, nous avons vu sur le terrain la défiance des gens face à l'acteur public, les difficultés pour embarquer et sortir chacun-e de sa bulle. Favoriser l'appropriation des projets par ce type de démarche qui place l'utilisateur au centre, c'est avoir des projets plus adaptés, donc plus rentables. L'argent public est justement investi.



[12] Niort_Restitution de l'enquête_Avril 2022 © Camographe.

CONSEIL PRATIQUE 1



Ne pas lésiner sur les budgets de co-construction. Aller puiser dans une diversité d'enveloppes budgétaires, dans une logique de transversalité des politiques publiques.

CONSEIL PRATIQUE 2

Mieux vaut fait que parfait !

CONSEIL PRATIQUE 3

Penser à valoriser l'ensemble des liens tissés grâce au projet pour rendre lisible les moyens nécessaires à animer cette coopération.

DOCUMENTER, INFORMER

La dimension de documentation et d'information est essentielle. Il faut mettre en récit la démarche pour la partager et embarquer un maximum de personnes et d'acteurs tout au long du processus. Si on a une vision claire de ce qui s'est fait, on est plus apte à donner de son temps pour participer et à raccrocher les wagons en cours de route. Cette capitalisation est aussi nécessaire pour l'avenir de la démarche pour pouvoir retracer le chemin parcouru.

“ Au bout d'un an à Guichen il n'y a pas une seule personne que nous croisons qui n'ait entendu parler de la démarche. Tous n'ont pas participé bien sûr mais chacun en a entendu parler à un moment et est courant que la ville s'est engagé dans ce projet participatif. On compte pour cela sur les talents et la ténacité d'une formidable chargée de communication qui a informé sur chacun des temps publics et documenté chacune des actions. Et ça marche !

Témoignage d'urbaniste
culturelle

↳ COMMENT ?

😊 CONSEIL PRATIQUE 1

Soigner la communication en y travaillant dès la conception de la démarche. L'idéal est d'impliquer le service communication et d'imaginer avec eux la meilleure façon de valoriser et partager la démarche. Il faut, avoir a minima : un titre, un logo (titre de la démarche), la base line de la démarche (sous-titre), la présentation de la démarche en cinq lignes (il faut valider un texte que tout le monde utilise systématiquement), un tract de présentation de la démarche, une affichette, une vitrine de la démarche sur le site internet de la ville facilement accessible, un bandeau pour les réseaux sociaux. Tout ça peut constituer un petit « Kit de communication » utilisable par les agents et relais extérieurs qui s'impliquent.

😊 CONSEIL PRATIQUE 2

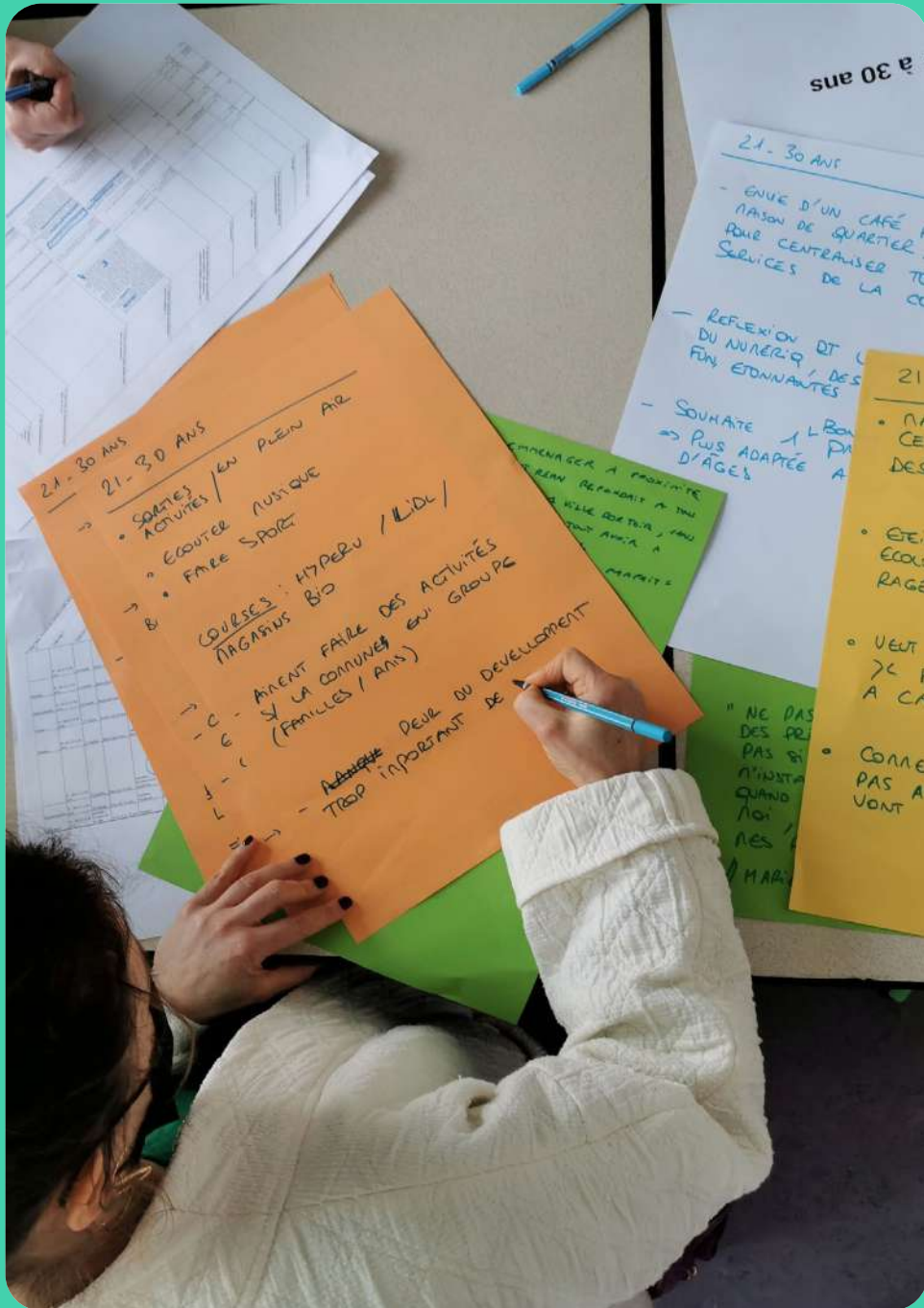
Sur chaque temps public, avoir un carnet pour noter les mails et numéros de téléphone des personnes intéressées pour les tenir informer des avancées de la démarche.

😊 CONSEIL PRATIQUE 3

Partager ce qui se passe par les réseaux en diversifiant les canaux de diffusion et communication afin de toucher les différentes communautés d'appartenances des personnes et d'acteurs engagés dans la démarche (les outils de la ville : journal et lettre d'information, panneaux lumineux, newsletter, réseaux sociaux mais aussi ceux des acteurs).

😊 CONSEIL PRATIQUE 4

S'associer avec un média local, par exemple une radio de territoire et penser à informer la presse locale des temps de rencontre et de présence sur le terrain.



[13] Guichen_Dépouillage collectif de l'enquête_Février 2022 © Élodie Girot.



[14] Niort_Carte de conversations pour micro-trottoirs_Mars 2022 © Cuesta.

ÉVALUER

Coopérer c'est se donner des objectifs communs. Il est donc intéressant d'imaginer en début de démarche les indicateurs de réussite que l'on souhaite se donner quitte à les faire évoluer à mi-parcours. **L'évaluation*** doit en effet se faire tout au long de la démarche en ayant conscience qu'elle permet de faire mieux et différemment à chaque étape du projet et même pour de futures démarches.

L'évaluation

Si l'évaluation est souvent perçue comme un « passage obligé » en fin de projet, elle peut aussi être utilisée comme un instrument permettant de rendre compte des données qualitatives aussi bien que quantitatives à chaque étape de la démarche (qualité des relations construites, héritage de la démarche, etc.).

En savoir +
Rendez-vous page 106
↳ Aller plus loin

Grâce à toutes les démarches « d'aller-vers » que l'on a faites, on a vraiment testé une nouvelle posture avec les acteurs de terrains. Ils ont accordé du crédit à la démarche et on a noué des liens de confiance avec tout un réseau. Pour nous c'est surtout ça la réussite, les liens de confiance et la dynamique de coopération qu'on a réussi à créer.

Témoignage d'agent

↳ COMMENT ?

😊 CONSEIL PRATIQUE 3

Valoriser les échecs et les enseignements que l'on en tire, s'autoriser le droit à l'erreur, sortir de l'injonction à la « success story ».

😊 CONSEIL PRATIQUE 4

Valoriser les données qualitatives et notamment la qualité des liens qui se créent autour d'une telle démarche.

😊 CONSEIL PRATIQUE 1

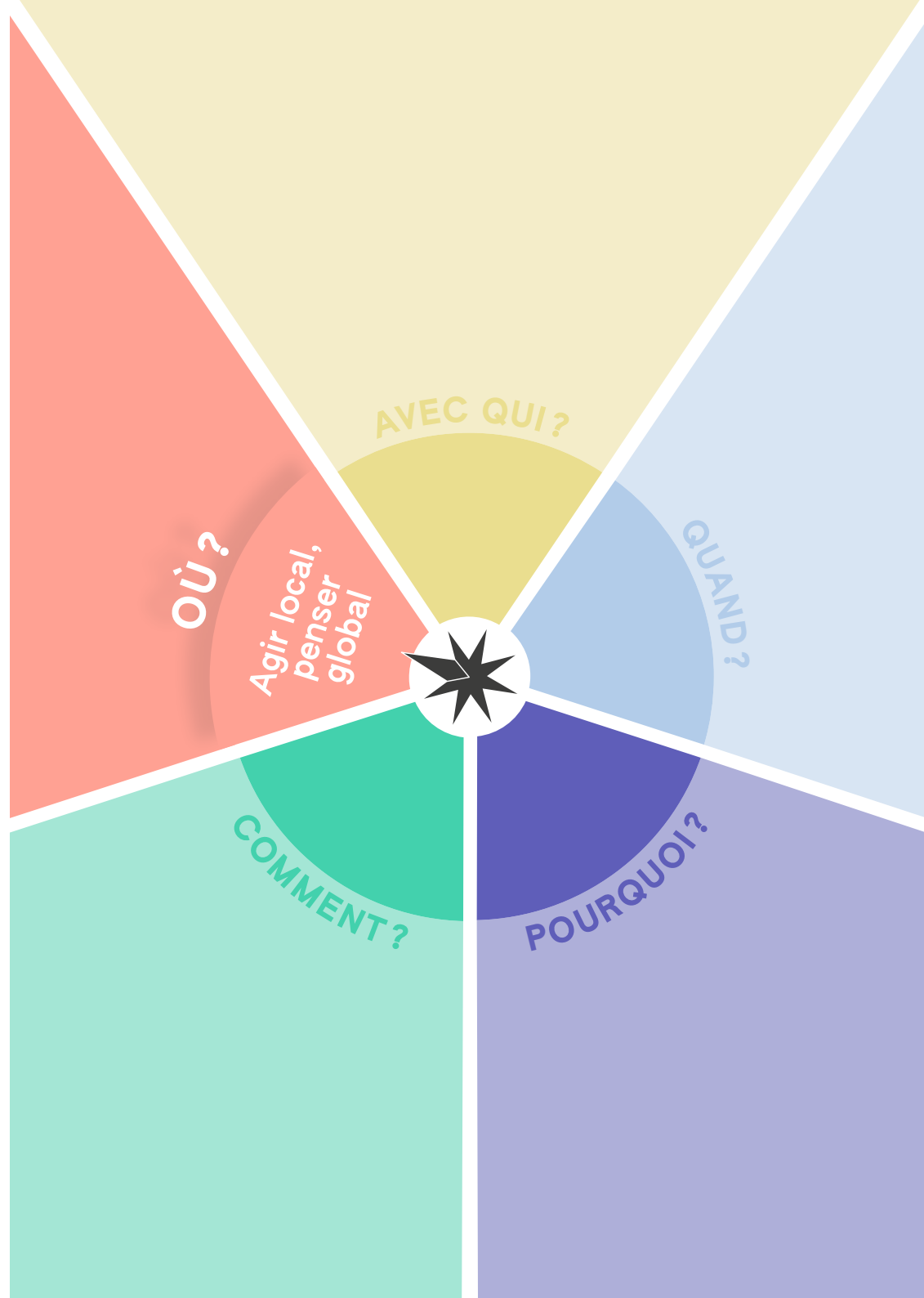
Demander à chaque partie prenante, en début d'aventure « Pour moi la politique culturelle/l'action culturelle sera réussie si... sera un échec si... » et reprendre ces indicateurs quand la politique ou l'action est mise en place pour mesurer l'écart.

😊 CONSEIL PRATIQUE 2

Organiser des temps dédiés sur l'évaluation, par exemple un atelier collectif sur les indicateurs (comment mesurer les choses concrètement ?) et mettre en place des outils simples (atelier de débogage, vitrine des échecs).

OÙ?

↳ Un projet culturel co-construit part du territoire. Il faut être attentif à ce que tout le territoire soit pris en compte et pas seulement les centralités urbaines et les équipements reconnus. Il faut considérer les périphéries (quartiers, hameaux) et les lieux non assignés à la culture en étant également vigilant au fait que le territoire vécu n'est pas toujours le territoire administratif. Tout en partant du territoire, le projet doit pouvoir tisser des ponts avec l'ailleurs et entrer en résonance avec le monde et les grandes questions qui le traversent.



UNE CENTRALITÉ

VERSUS DES CENTRALITÉS

Une leçon que nous tirons de cette expérience est que, quelque soit le contexte, se dessine de la part des habitants une même envie d'équité territoriale et le sentiment que les centralités ont beaucoup été investies et moins les périphéries. Cela a à voir avec le sentiment de déclassement et l'impression pour les habitants de périphéries (que ce soit un hameau ou un quartier) de ne pas avoir les mêmes droits que les habitants du centre.

“ Nous les Pont-Réanais avons toujours été sous-estimés par la ville de Guichen. Nous avons toujours dû nous battre pour avoir les mêmes droits que les guichenais en étant les plus pauvres et les plus malheureux avec les inondations. Nous nous serrions les coudes tous ensemble ce qui a créé l'âme du village qui n'est pas la même qu'à la grande ville de Guichen.

Témoignage d'un jeune
habitant de Pont-Réan

C'est bien cette enquête car, pour être honnête, ce n'est pas toujours simple de travailler avec des cultureux. Ils viennent toujours nous chercher pour qu'on les aide à toucher des publics mais franchement, ils jargonent beaucoup et ne font pas toujours les bons choix. Moi, j'ai décidé de faire moi-même les sélections de spectacles car parfois ils nous embarquent dans des trucs qui peuvent dégoûter plus d'un habitant... On a un vrai rôle d'intermédiaire et de médiateur. Et souvent je me demande « pourquoi on emmène les habitants visiter les théâtres et jamais les équipes des théâtres visiter les quartiers où vivent les habitants? »

Témoignage d'acteur social

CONSEIL PRATIQUE 1

Prendre en compte les mobilités. Les réseaux de transports peuvent devenir des espaces culturels mais il faut aussi penser systématiquement l'accessibilité de chaque activité culturelle notamment pour les jeunes, les personnes âgées en mettant en place des navettes, des systèmes de covoiturage.

CONSEIL PRATIQUE 2

Valoriser les identités des quartiers chacune dans leur spécificité et inventer des actions culturelles qui permettent de se rencontrer entre quartiers : fabriquer collectivement des blasons, un carnaval qui se déploie dans plusieurs quartiers...

CONSEIL PRATIQUE 3

Faire se rencontrer les acteurs culturels et les acteurs sociaux (maisons de quartier, centres sociaux...).

ARTICULER LES ÉCHELLES

Habiter un territoire c'est y avoir des habitudes, ce n'est pas seulement avoir une adresse postale ! Il faut avoir en tête que dans les petites communes notamment l'échelle municipale n'est pas pertinente et s'autoriser à travailler avec des échelles plus larges, le bassin de vie notamment mais aussi l'échelle intercommunale. Prendre en compte l'échelle intercommunale semble aller de soi. Pourtant sur le terrain, nous avons constaté que cette articulation avec l'échelle intercommunale n'est pas si évidente et immédiate et que chaque ville veut encore avoir son théâtre ou son cinéma alors que la question de l'offre culturelle pourrait se déplacer complètement à l'échelle intercommunale avec une réflexion sur

les mobilités adéquates et que l'échelle communale pourrait être principalement celle de l'expression pleine des droits culturels.

“ Imaginer une action avec les jeunes n'a aucun sens si on s'arrête aux jeunes domiciliés sur la commune. Le collège de Guichen réunit les jeunes de trois communes, c'est à cette échelle qu'il faut travailler si on veut initier un mouvement collectif.

Témoignage d'un professeur de collège ”

CONSEIL PRATIQUE 1

Ne pas prendre en compte uniquement les habitants domiciliés sur la commune mais bien tous ceux qui sont liés à cette commune qui y ont des habitudes même s'ils n'y vivent pas.

CONSEIL PRATIQUE 2

Associer l'intercommunalité !



SE METTRE EN RÉSEAU

S'engager dans la mise en place d'un projet culturel co-construit est difficile et parfois un peu décourageant. On peut avoir l'impression d'avoir le nez sur le guidon et de faire émerger une multitude de micro revendications personnelles qui vont à l'encontre de l'intérêt général et d'une offre commune. C'est pourquoi il est important de prendre de la hauteur et de la distance en analysant ce qui se joue avec ces démarches qui ne visent pas tant à créer une offre commune justement qu'à permettre aux habitants d'agir par eux-mêmes et de résoudre eux-mêmes leur conflictualité en les invitant à reprendre la main sur leur politique culturelle. Pour ce faire l'apport d'un acteur tiers en capacité de prendre de la distance et/ou la mise en réseau avec d'autres territoires engagés dans des démarches similaires est très précieuse. Cela permet de faire résonner ces actions locales avec des questions plus macros qui traversent les territoires et les grandes transitions écologiques, sociales, démocratiques ou encore numériques en cours.

Les copils inter-territoriaux nous ont permis de nous outiller et de mieux voir où cette démarche nous menait. Grâce à ces temps précieux avec des personnes qui traversent la même expérience que moi, je me sens plus armée pour l'atterrissage de la démarche.

Témoignage d'un agent de la culture

On a toujours la tête dans le guidon...
J'ai besoin d'espace de réflexion au-delà
de mes préoccupations quotidiennes
qui me prennent tout mon temps. J'ai
besoin d'être nourrie, d'être stimulée
pour avoir la force de penser le monde
demain et le sens de mon action.

Témoignage d'agent culturel

😊 CONSEIL PRATIQUE 2

Inviter des chercheurs à apporter des éclairages concrets pour prendre du recul sur ce que les agents vivent au quotidien. S'autoriser ces bols d'airs qui redonnent du peps et de la motivation pour agir très localement.

😊 CONSEIL PRATIQUE 1

S'engager de façon concomitante avec d'autres territoires : se donner de la force pour bousculer les cadres, analyser ce qui ressort de la démarche et voir à quels enjeux elle se raccroche.

😊 CONSEIL PRATIQUE 3

S'autoriser à faire des voyages d'étude et des pas de côté pour prendre du recul.

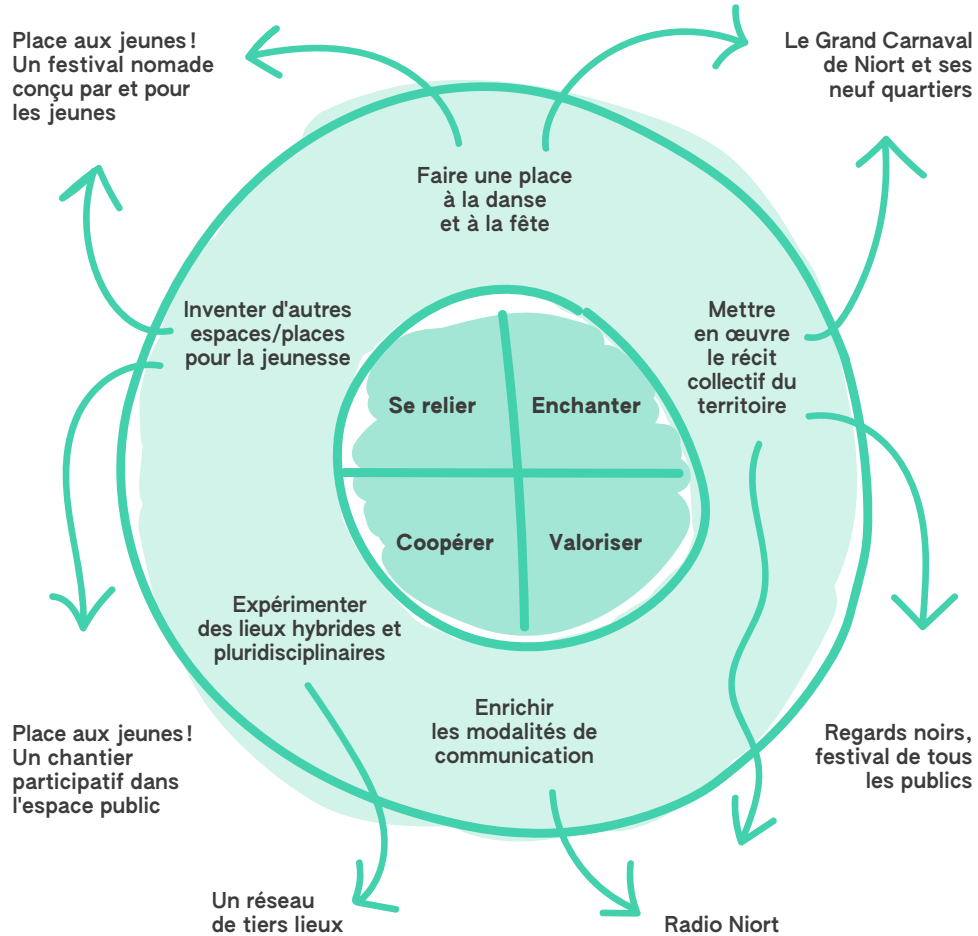


[15] Niort_Dépouillage collectif de l'enquête_Mars 2022 © Cuesta.

LES PLANS D'ACTIONS

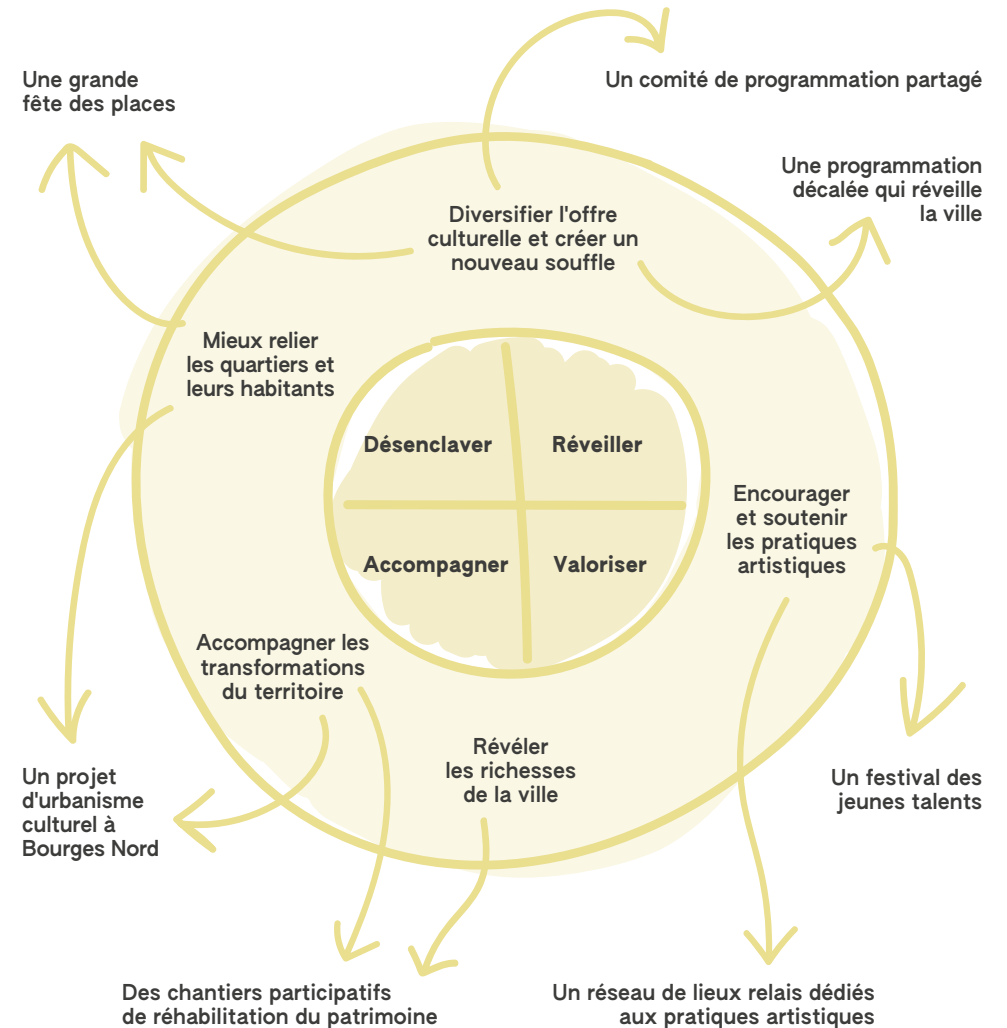
Ces cartes mentales sont une synthèse des défis, actions et chantiers qui ont été imaginés pour chaque territoire avec les parties prenantes.

NIORT



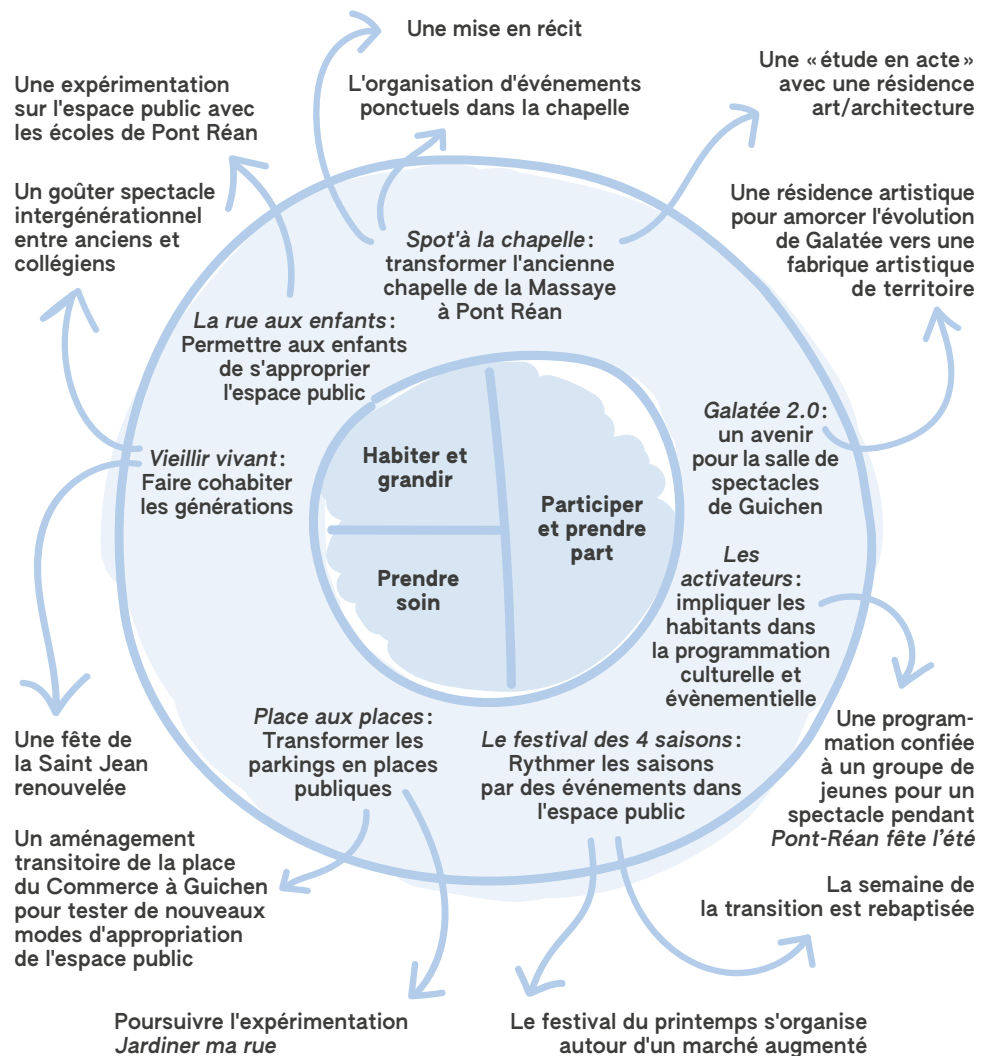
■ Défis ■ Objets/actions ↻ Chantiers/expérimentations

BOURGES



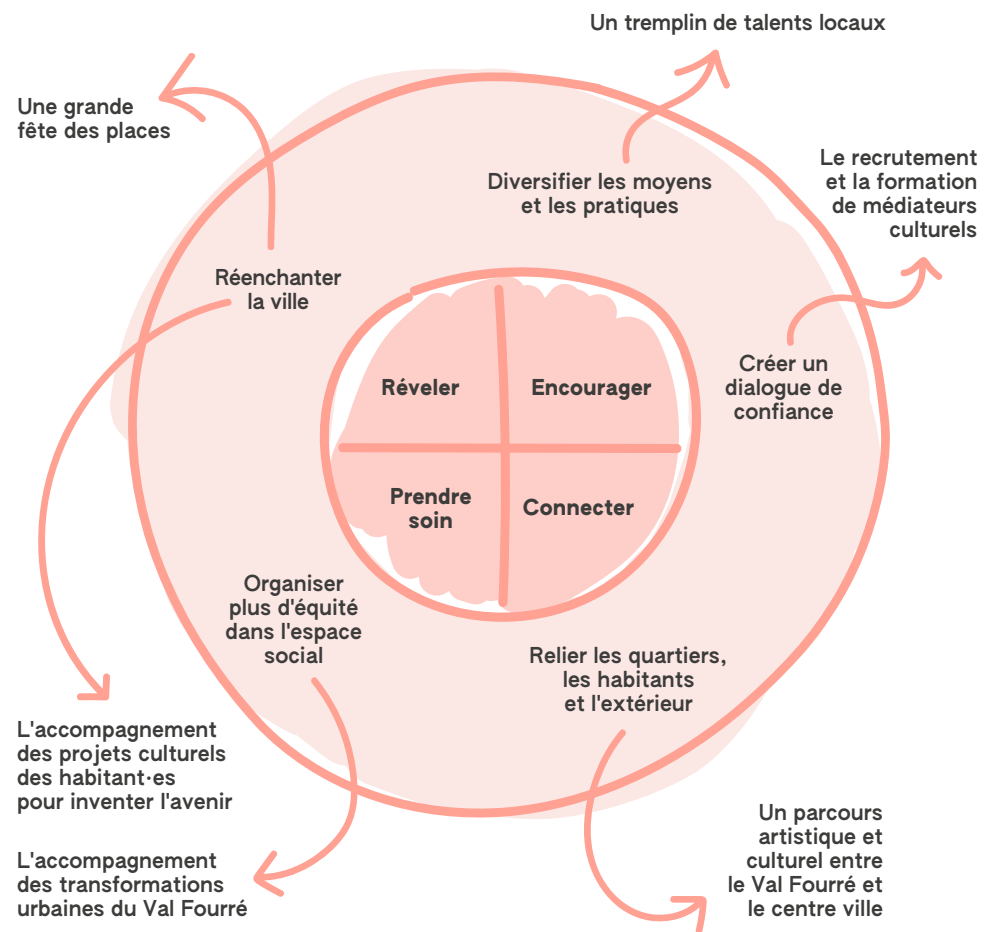
■ Défis ■ Objets/actions ↻ Chantiers/expérimentations

GUICHEN PONT-RÉAN



■ Défis ■ Objets/actions ↻ Chantiers/expérimentations

MANTES-LA-JOLIE



■ Défis ■ Objets/actions ↻ Chantiers/expérimentations

CONCLUSION

Pour conclure, nous souhaitons insister sur l'importance de bien préparer et de bien atterrir sur des démarches de ce type. Mobiliser, déplacer, engager, lever des espoirs et des attentes peut s'avérer extrêmement dangereux et contre productif si l'atterrissage n'est pas bien anticipé. Atterrir c'est apporter des preuves concrètes que la parole des habitant·es a bien été prise en compte en mettant en place rapidement de premières actions et en planifiant de futures. Atterrir c'est également, et peut-être surtout, se rappeler que ce qui compte ce n'est pas tant la réponse formelle que le chemin parcouru et le fait de poursuivre dans le temps la coopération et la mise en mouvement. Voici tout le sens de ce petit guide.

- ↳ Agathe Ottavi
- ↳ Christine Milleron
- ↳ Solène Champroy
- ↳ Alexandra Cohen



ALLER PLUS LOIN

* Urbanisme culturel

polau.org/ressources/academie/

* Droits culturels

Vidéo explicative du CESER Nouvelle-Aquitaine :

youtu.be/kwotKziw6SU

La Déclaration de Fribourg sur les droits culturels de 1993 :

droitsculturels.org/observatoire/la-declaration-de-fribourg/

* Non renouvellement des publics culturels

culture.gouv.fr/Thematiques/Etudes-et-statistiques/L-enquete-pratiques-culturelles

* Reterritorialisation des politiques culturelles

Faire culture : de pères à pairs, coord. Vergès E. & Brini P., Presses Universitaires de

Grenoble. 2021. hal.archives-ouvertes.fr/hal-02938089

Quand les villes (re)politisent la culture, Revue de l'Observatoire des politiques culturelles de Grenoble, N°59, Printemps 2022.

observatoire-culture.net/dossier/quand-les-villes-repolitisent-la-culture/

* Échelle de la participation

Donzelot J. et Epstein R., « Démocratie et participation : l'exemple de la rénovation urbaine », revue *Esprit*, juillet 2006, p. 5 à 34.

* « Prendre part, apporter une part et recevoir une part »

Zask J., *Participer : essai sur les formes démocratiques de la participation*, Le bord de l'eau éditions, 2011.

* L'expertise d'usage

Nez H., « Savoir d'usage », in Casillo I. avec Barbier R., Blondiaux L., Chateauraynaud F., Fourniau J-M, Lefebvre R., Neveu C. & Salles D. (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013. dicopart.fr/fr/dico/savoir-dusage

* Culture de la coopération

« La coopération : être coauteurs d'une œuvre commune », Beauvillard A. & Beauvillard P., Dans *Droits culturels* (2022), pages 83 à 91. cairn.info/droits-culturels--9782916002798.htm

Rapport du Lucas (Laboratoire d'usages culture(s) — arts — société « De la coopération culturelle à la culture de la coopération ». artcena.fr/sites/default/files/medias/LUCAS2021-WEB01.pdf

* Prototypage

« Faire du design de service public, oui, mais comment ? » in *La gazette des communes*, 2017. lagazettedescommunes.com/517311/faire-du-design-de-service-public-oui-mais-comment/

* Bases de données inspirantes

Les bases de données pour identifier des projets artistiques et culturels. La plateforme Arteplan : arteplan.org
Coal : projetcoal.org
Social Design : plateforme-socialdesign.net

* Patrimoine immatériel

La Convention de l'Unesco de 1972 concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel : whc.unesco.org/fr/convention/

* Réseau culture 21

Le site internet de Réseau culture 21 : reseauculture21.fr/

* Méthode paideia

La présentation de la méthode sur le site internet de Réseau culture 21 :

reseauculture21.fr/blog/2022/02/23/paideia-des-principes-methodologiques/

* Démocratisation culturelle/ démocratie culturelle

Les projets culturels de territoires, Teillet P., Négrier E., UGA Éditions, Presses universitaires de Grenoble, avril 2019.

Démocratisation, démocratie et droits culturels, Rapport d'étude commandé par la Fondation Carasso, juin 2019.

fondationcarasso.org/wp-content/uploads/2019/09/Démocratisation-Démocratie-et-Droits-Culturels.pdf

Zask J., « De la démocratisation à la démocratie culturelle », Dans Nectart 2016/2 (N°3), pages 40 à 47.

* L'évaluation

respatrimoni.wordpress.com/2021/09/17/colloque-questionner-lempreinte-des-lieux-culturels

Retrouvez l'expérimentation avec « Les flamands roses », le podcast réalisé par Émilie Wadelle pour documenter la démarche :

deezer.com/fr/show/3583377

Nous tenons à remercier Matthieu Angotti et Morgane Luraski de l'Agence nationale de la cohésion territoriale (ANCT) qui ont lancé cette expérimentation dans le cadre de leur programme « Territoires en commun » ; nos poissons pilotes et partenaires complices dans chaque collectivité et notamment Charlotte Bihel, directrice de la culture de Guichen Pont-Réan, Élodie Girot, directrice de la communication et de l'événementiel de Guichen Pont-Réan, Mathieu Channel, élu à la culture de Guichen Pont-Réan, Florence Laumond, responsable du service culture de Niort, Christelle Chassagne, élue à la culture de Niort, Albane Foray-Jeammot, ancienne élue déléguée à la culture et au patrimoine de Mantes la Jolie, Hanat Djebbari, Chargée de Mission Développement Tourisme et enseignements artistiques à Mantes-la-Jolie, Sarah Ledaut, stagiaire à la Direction culture de Mantes-la-Jolie, Jean-Luc Thevenot, ancien chef de service des médiathèque de Mantes-la-Jolie, Frederic de Bresson, Responsable du centre d'arts Abel Lauvray à Mantes-la-Jolie ;

Céline Devaux, responsable administrative et financière de la direction culturelle de Bourges, Aurélia Céccaldi, responsable spectacle vivant de la direction culturelle de Bourges, Laurence Léger Gardant, responsable du Pôle citoyenneté de la ville de Bourges, Chloé Hazard, chargée de mission au Pôle citoyenneté de la ville de Bourges, Alain Bouquin, élu à la citoyenneté de la ville de Bourges, Yannick Bedin, élu à la culture de la ville de Bourges les experts que nous avons embarqués dans l'aventure et avec qui nous avons eu des échanges fructueux : Yoan Ollivier de Vraiment Vraiment, Pascal Brunet du Relais Culture Europe, Emmanuel Vergès et Vincent Guillon de l'Observatoire des politiques culturelles de Grenoble, Loïc Blondiaux ; nous remercions aussi Émilie Wadelle qui a documenté les terrains par un travail sonore et filé pas mal de coups de main ; et enfin nos merveilleuses équipes qui ont arpenté avec enthousiasme les terrains pendant un an : Fany Barbey, Emmanuelle Pardini, Noé Talmont, Yuna Rolland, Léa Diaby, Aslan Sadji, Fanny Pelletier, Alice Ticos, etc.

Imprimé à Rennes
↳ Média Graphic
Conception graphique
↳ Margot Bouvet

