

Projets culturels de territoire > Phase par phase > Phase par phase

Phase par phase



Projets culturels de territoire > Phase par phase > L'élaboration du projet culturel

L'élaboration du projet culturel

L'élaboration du projet culturel vise à :

définir les axes de développement du projet culturel ;
élaborer les fiches actions ;
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 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 et peut prendre **entre 3 et 9 mois**.

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 **fiches-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.

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

Ne pas tout ré-inventer : un certain nombre d'actions culturelles sont existantes. Il ne s'agit pas de ré-inventer l'ensemble du paysage culturel du territoire mais bien de

structurer l'existant et d'impulser des actions identifiées 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. Par contre, 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 (schéma de développement culturel) 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**.



[FICHE OUTIL]

[Elaborer son projet culturel_ Exemple de fiche action - PDF \(35.60 Ko\)](#)

Projets culturels de territoire > Phase par phase > Mise en œuvre et suivi

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 oeuvre 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 oeuvre 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 oeuvre du projet, des groupes de travail par projet, etc.



[E-book de l'organisateur de spectacles - collection des e-books de la culture](#)

Projets culturels de territoire > Phase par phase > Évaluer et renouveler

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) 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

Projets culturels de territoire > Phase par phase > État des lieux et diagnostic > État des lieux et diagnostic

Etat 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

Projets culturels de territoire > Phase par phase > État des lieux et diagnostic > Que faut-il prendre en compte ?

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 politiques publiques

Réaliser **une monographie de la collectivité** du point de vue culturel : quel rôle joue la collectivité en matière culturelle ? A-t-elle la compétence culturelle ? Soutient-elle techniquement, financièrement, en ressources humaines des projets culturels ? Est-elle porteuse de projets culturels ? Dans quels secteurs (arts plastiques, patrimoine, musique, etc.) ? Pour quelles activités (enseignement, gestion, communication, etc.) ? A-t-elle du personnel dédié ? Quels sont les budgets mobilisés ?

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 ? Les habitants sont-ils accompagnés ?

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

Projets culturels de territoire > Phase par phase > État des lieux et diagnostic > Données statistiques et perceptions

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.

Projets culturels de territoire > Phase par phase > État des lieux et diagnostic > Outils et écueils

Outils et écueils

Commencer par **rechercher les données facilement disponibles** : Voir [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.) ;

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.

Projets culturels de territoire > Phase par phase > État des lieux et diagnostic > De l'état des lieux au diagnostic

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 afin de construire et d'élaborer 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.



[FICHE EXPÉRIENCE]

[Tableau Alsace Bossue :](#)

["Vers un diagnostic partagé : synthèse des éléments de l'état des lieux" 31 mai 2013](#)

[PDF \(205.50 Ko\)](#)

