

**UBIC**

Université Bordeaux  
Inter-Culture



**Aveyron Culture**

# Culture et lien social

Une boussole pour le développement territorial  
Un an de capitalisation en Aveyron

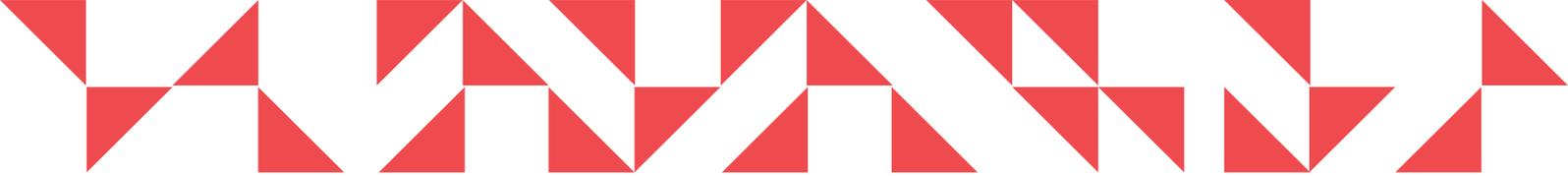




# Sommaire

- 05**    **Édito Jean-François Galliard Président du Conseil départemental de l'Aveyron**
- 
- 07**    **Préambule**
- 
- 09**    **Le contexte d'étude**
- 
- Rappel de la commande  
        Le Centre d'Innovation Sociétale UBIC  
        Méthodologie  
        Equipe Universitaire mobilisée
- 11**    **Des balises « culture et lien social »**
- 
- Une responsabilité partagée...  
        ... dans le respect des droits culturels  
        Des conventions internationales,  
        des textes constitutionnels, législatifs et réglementaires  
        Des actions culturelles et sociales déjà bien existantes  
        Le contexte départemental aveyronnais
- 17**    **Que veut dire « territoires » ?**
- 
- De quels territoires avons-nous parlé ?  
        Des territoires soumis à de fortes mutations sociales, culturelles et économiques  
        Comment alors bâtir ensemble ?
- 25**    **Comment favoriser la participation des personnes au projet ?**
- 
- L'impératif de la participation  
        Que veut dire participer à un projet culture et lien social ?  
        Les modalités de la participation  
        Un focus sur la place des artistes  
        La question du schéma de gouvernance
- 33**    **Évaluer et documenter**
- 
- Une brève histoire de l'évaluation et de ses impératifs  
        Des éléments méthodologiques issus des séminaires  
        Documenter et communiquer le projet  
        Définir une stratégie cyclique de communication  
        Des « inters » sont nécessaires
- 41**    **Des points de vigilance et des propositions concrètes**
- 
- 45**    **Conclusion**
-





# Édito

Aujourd'hui, apporter une attention particulière aux publics les plus fragiles, est un enjeu fort des politiques culturelles et sociales, qui se traduit souvent par des notions de transversalité, de vivre ensemble ou encore de «cohésion et lien social».

Le rapprochement entre les secteurs de la culture et du social, que je souhaite voir se développer, répond à cette préoccupation et renforce l'efficacité de chaque politique prise individuellement.

Le secteur social animé par le souci de mettre en œuvre les conditions de solidarité, de cohésion et d'égalité des chances sur le territoire, recherche les modes d'action permettant d'amplifier l'épanouissement de la personne, favorisant ainsi le lien social.

Au travers du soutien aux artistes et à la création, à la diffusion de l'art et de la culture auprès des publics dits éloignés de la culture, les politiques culturelles permettent la création de liens entre les individus, invitant chacun à la rencontre de l'autre et à sa propre découverte, atténuant les obstacles économiques, sociaux et culturels.

Les actions co-construites entre le secteur social et le secteur culturel peuvent s'adresser à tous, mais les publics particulièrement concernés sont les personnes âgées, isolées, les personnes en situation de handicap, les personnes en difficulté d'insertion et les familles, quel que soit leur rapport initial à la culture.

Afin de faciliter le travail de co-construction, conduit par les porteurs de projets, sociaux et culturels, Aveyron culture- Mission Départementale apporte un accompagnement spécifique qui se traduit notamment par des journées de sensibilisation.

Ces temps d'échange permettent ainsi une meilleure coordination des politiques sociales et culturelles au service des plus fragiles d'entre nous, favorisant ainsi le vivre ensemble.

**Jean-François GALLIARD**

Président du Conseil départemental de l'Aveyron  
Président d'Aveyron culture – Mission Départementale

## **Les quatre projets en image**

### **Appel à projet 2016 / 2017**

#### Le Grand Matin

Derrière le Hublot  
Territoire d'Action Sociale (TAS) Decazeville – Villefranche  
[vimeo.com/236588062](https://vimeo.com/236588062)

#### Fabrickons ensemble

Act 12 – Cie Ephémère  
Territoire d'Action Sociale (TAS) Millau – Sainte Affrique  
[vimeo.com/236588220](https://vimeo.com/236588220)

#### Au fil des gestes et des chants

Territoire d'Action Sociale (TAS) Espalion – Nord Aveyron  
[vimeo.com/236588348](https://vimeo.com/236588348)

#### Trajectoire du désir

Territoire d'Action Sociale (TAS) Ruthénois, Lévezou, Séguala  
[vimeo.com/236588430](https://vimeo.com/236588430)

## **Une ressource**

#### Culture & Social

Une synergie à développer  
ANDASS – Culture et Départements avec le soutien de l'Assemblée des Départements de France  
[Vimeo.com/185472002](https://vimeo.com/185472002)  
[www.culturesocial.org](http://www.culturesocial.org)

## **Des remerciements**

*À Magali Brun et particulièrement à Colette Scudier pour leur accueil chaleureux et attentionné, sans qui cette année de partage et de travail n'aurait pu être possible.*



# Préambule

La culture, dans sa dimension anthropologique, est entendue comme un « fait social total »<sup>1</sup>.

Elle s'inscrit dans un univers de croyances, construit autour de discours qui la sacralisent. L'art et la culture ne peuvent donc pas changer le monde mais « ils peuvent contribuer à changer les consciences et les pulsions qui pourraient changer le monde »<sup>2</sup>. Si la culture constitue un espace privilégié de l'implication sociale, force est cependant de constater que nombre de personnes en demeure exclu. En fonction de leur degré d'instruction, de leur environnement social et familial, de leur mobilité, de leurs contraintes socio-économiques ou médicales, de leurs origines culturelles, les habitants de nos territoires ne sont pas tous égaux.

Bien que les collectivités publiques, au premier rang desquels les Départements, aient entrepris depuis longtemps des actions à la croisée des champs sociaux et culturels, elles sont longtemps restées cantonnées à un volet d'une politique, ici en accompagnant des personnes à fréquenter spectacles et musées, là en menant des ateliers de pratiques. Il y a nécessité dorénavant à construire mutuellement de nouvelles articulations entre culture et lien social. Les enjeux d'accès, d'appropriation et de la participation à la vie culturelle sont certes toujours d'actualité, mais l'on voit poindre également un nouvel enjeu de lien et d'émancipation. Les effets de l'intersection entre culture et social se situent donc bien à la fois dans l'évolution du rapport à la culture des personnes mais aussi dans la progression des situations sociales et l'amélioration de leurs conditions de vie.

Au travers des notions de citoyenneté et de participation ainsi que de celles de dignité et d'identité, l'interaction entre ces deux champs d'intervention a démontré son pouvoir fédérateur et sa capacité à contribuer à un développement apaisé et respectueux des territoires, avec la réserve mais aussi l'enjeu d'une co-responsabilité et d'une équivalence entre action sociale et culturelle. Elle suppose donc une capacité à rompre avec une vision par trop sectorielle de l'action publique et renvoie au souci de décloisonnement et d'ouverture des pratiques professionnelles institutionnelles, en amenant différents acteurs du social et de la culture à travailler sur des projets communs.

C'est pourquoi le Département de l'Aveyron a souhaité intégrer la dimension culturelle dans sa démarche de développement social local.

Dans un monde plus imprévisible, il convient de développer des politiques d'anticipation et non plus simplement de réparation. En juillet 2016, a été lancé un premier appel à projets en direction des Territoires d'Action Sociale (TAS) du Département. Il a permis de retenir, sur la base de critères territoriaux, quatre déclarations d'intentions portées par des acteurs locaux, issus tout à la fois du champ social et du champ culturel. Ces porteurs de projets ont bénéficié d'un accompagnement pour la mise en œuvre et la valorisation de leurs projets et ont, en réciprocité, alimenté les écueils et les réussites afin de constituer un premier corpus de « bonnes pratiques ».

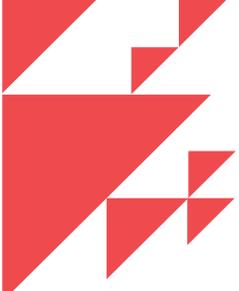
L'Université Bordeaux Montaigne, par sa cellule de transfert de la recherche universitaire UBIC (Université Bordeaux Inter-Culture) et son Master IPCI (Ingénierie de Projets Culturels et Interculturels), a accompagné en maîtrise d'usage tout au long de l'année 2016/2017 des temps de partages ludiques et pragmatiques pour que tous les contributeurs puissent exposer leurs enjeux, leurs réalisations mais aussi leurs difficultés et leurs doutes. Tout cela n'aurait pu être rendu possible sans leur engagement et l'apport responsable et attentionné du Pôle des Solidarités Départementales de l'Aveyron et d'Aveyron Culture, agence départementale, qui le premier en territorialisant son action, la seconde en intégrant une mission spécifique « culture et lien social », ont permis par leurs moyens humains, techniques et financiers de « partager nos cultures ». Preuve qu'un « partenariat d'observation partagée développe un partenariat de convictions partagées »<sup>3</sup>.

.1 MAUSS M., Essai sur le don, Points Essais, Paris, 1971.

.2 CREUX G., *Art et travail social, vers un réenchantement ?*, in Culture et Travail social, Journal de Culture et Démocratie N°35, juillet 2014.

.3 SANCHEZ J.L., Les indispensables réformes, propositions issues du bilan de 20 ans de décentralisation, éditions Odas, Paris, 2015.





# Le contexte d'étude

## Rappel de la commande

Pour accompagner les porteurs de projets retenus, il a été fait le choix de mener une recherche-action qui permette d'une part aux acteurs sociaux comme culturels de s'enrichir et se doter de moyens et d'une méthodologie pour valoriser les actions ; d'autre part de formaliser les repères méthodologiques et les conditions de réussite, en s'appuyant sur les expérimentations menées. Cette capitalisation de bonnes pratiques a pour objectifs à la fois un approfondissement et une autonomisation des démarches, mais aussi une transmission et une généralisation des actions dans une optique de reproduction et de diffusion.

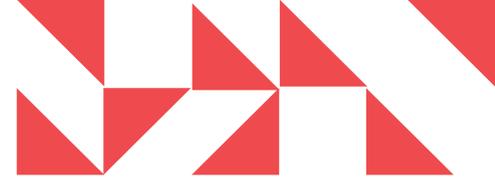
Le dispositif aveyronnais culture et lien social s'est fixé des objectifs stratégiques et 5 axes de travail qui se déclinent en actions concrètes auprès des acteurs sociaux et culturels. Dans ce processus d'accompagnement, Aveyron Culture a sollicité un apport extérieur d'expertise, notamment en terme d'outillage, de recueil et d'analyse critique ainsi que de formation-action. Cet accompagnement à maîtrise d'usage a pour objectif d'accroître le pouvoir d'intervention de chacun sur les situations professionnelles dans lesquelles il est engagé et de développer des compétences nouvelles. Ce qui est recherché est la capacité des acteurs à analyser des situations, à résoudre des problèmes concrets, à formaliser les compétences implicites produites dans l'action et à les transformer en savoirs communicables.

## Le Centre d'Innovation Sociétale UBIC

UBIC (Universités Bordeaux Inter-Culture) est un Centre d'Innovation Sociétale labellisé par l'IdEx Bordeaux, plateforme de collaborations entre l'Université et le monde socio-économique sur le champ «culture, économies créatives et territoires». L'objectif principal est d'accompagner les acteurs de la culture et des industries créatives dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de leurs projets, en mettant à disposition des professionnels, les savoirs et savoir-faire universitaires.

Les Sciences Humaines et Sociales jouent un rôle décisif dans la construction et la compréhension du fonctionnement de nos sociétés contemporaines. Si la recherche fondamentale permet de fonder une démarche au long cours, la recherche-action et les sciences participatives répondent à la fois aux *«préoccupations pratiques des personnes se trouvant en situation problématique»* et au *«développement des sciences sociales par une collaboration qui les relie selon un schéma éthique mutuellement acceptable»* (Robert N. Rapoport).

Aussi la démarche proposée par UBIC au Département de l'Aveyron et à son agence Aveyron Culture a consisté en un travail de co-construction entre les professionnels, les chercheurs et les étudiants. Une co-construction au terme de laquelle la mise en œuvre de méthodologies pratiques vise certes à satisfaire la commande, mais aussi à transférer des savoir-faire de sorte que le commanditaire puisse ultérieurement assumer en autonomie les enjeux. Tant il est vrai que dans un monde en constante et pleine mutation, les usages, les mobilités et la diversité des pratiques culturelles brouillent les représentations traditionnelles de nos rapports à l'art, à la culture et à la société et imposent aux acteurs de profondément remettre en question leurs pratiques et cadres d'action.



## Les modes d'action et de collaboration d'UBIC

**Partager** : en tant que plateforme, UBIC assure une mutualisation des données universitaires et professionnelles relevant de son champ de compétence.

**Accompagner** : une offre d'accompagnement sur mesure est proposée aux acteurs socio-économiques afin de répondre à leurs besoins et leurs attentes.

**Former** : dans une logique de formation-action, UBIC propose des modules d'acquisition de compétences adaptés aux acteurs.

## Méthodologie

Chaque territoire étant spécifique, les modalités de mise en œuvre de recherche et de formation-action proposées par UBIC empruntent des voies différentes. Afin de répondre aux attentes du Département de l'Aveyron, il a été proposé :

- ▶ de construire une communauté d'intérêt regroupant les quatre expériences retenues dans l'appel à projets 2016/2017 auxquelles ont été associées d'autres expériences menées hors appel à projets par Aveyron Culture - Mission départementale. Tous ces porteurs de projets ont participé à 2 séminaires de 2 jours de mise en partage (octobre 2016 et mars 2017) ;
- ▶ d'accompagner les porteurs de projets dans la construction de leur projet et de les doter d'apports techniques (méthodologie de projet, évaluation, ...) ;
- ▶ de s'enrichir de rencontres et de partages d'expériences en faisant intervenir des universitaires et des professionnels impliqués, susceptibles d'alimenter la réflexion et de former les acteurs sociaux à la dimension culturelle des projets (une journée de formation le 23 février 2017) ;
- ▶ d'engager une réflexion mutuelle permettant de capitaliser des données et des bonnes pratiques ;
- ▶ d'établir une première « caisse à outils » permettant de nourrir et faire évoluer les appels à projets de deuxième génération et d'essaimer les outils en direction d'acteurs culturels et sociaux souhaitant s'investir dans un projet territorialisé ;
- ▶ de communiquer et valoriser enfin l'ensemble de ces travaux aux différents décideurs, acteurs, élus et techniciens (12 octobre 2017).

## Equipe Universitaire mobilisée

Dans le cadre de ce partenariat et la mise en œuvre de la recherche-action, UBIC a mobilisé l'équipe de l'Université Bordeaux Montaigne suivante :

- Laetitia Devel, Coordinatrice UBIC
- Sarah Montero, Maître de Conférences
- François Pouthier, Professeur associé des Universités
- Marine Bordes, Master IPCI
- Mélanie Delforge, Master IPCI
- Milica Djerić, Master IPCI
- Mathilde Hubert, Master IPCI
- Alice Ortolò, Master IPCI
- Lucile Patenotte, Master IPCI
- Katia Sverotazova, Master IPCI
- Agathe Vogels, Master IPCI

À sa manière, UBIC participe de la construction d'une nouvelle ingénierie culturelle territoriale. Une ingénierie qui nécessite des dialogues reconnaissant les singularités et missions de chacun, tout en étant en mesure de mieux les conjuguer. Une ingénierie qui pose également la nécessité d'une responsabilité partagée, moyen privilégié et essentiel de co-construction de politiques publiques.

Que ce soit à travers la formation dispensée dans le cadre du master IPCI ou via les dispositifs d'Assistance à Maîtrise d'Usage mis en œuvre par UBIC, notre ambition est donc tout autant de former des ingénieurs compétents que des citoyens responsables, attentifs à la diversité culturelle, à la nécessaire préservation et prise en compte des cultures dans le monde. Tout en veillant à ne pas verser dans un nouveau « catalogue » des caractéristiques culturelles spécifiques, il s'agit de s'attacher à analyser comment tout cela peut s'inventer sous forme de sciences participatives avec et dans l'interaction permanente aux autres et comment cela peut nous permettre de sortir de nos « sentiers de dépendance », interroger nos représentations et établir de nouveaux référentiels.

Pour plus d'information : [ubic.u-bordeaux.fr](http://ubic.u-bordeaux.fr)

# Des balises « culture et lien social »

## Une responsabilité partagée...

Depuis une vingtaine d'année, notre pays est entré dans une nouvelle phase de décentralisation. La naissance de l'intercommunalité – dès 1995 - puis à partir de 1999 et 2000 avec les Lois d'Organisation et d'Aménagement Durable du Territoire<sup>1</sup>, a profondément bouleversé le paysage politico-administratif. Les lois de réforme des Collectivités territoriales et la loi Création, Architecture et Patrimoine, caractérisent ce nouveau temps législatif, sans précédent depuis 1982 pour les premières, sans précédent pour la dernière.

Si les Départements voient se réduire leur capacité à choisir librement leurs politiques - du fait de la perte de leur clause de compétence générale - ils sont renforcés dans l'exercice de leurs compétences de solidarités sociales et territoriales. La culture quant à elle, demeure « une responsabilité partagée (...) exercée conjointement par les collectivités territoriales et l'Etat (...) »<sup>2</sup>, comme par ailleurs « les compétences, en matière de sport, de tourisme, de promotion des langues régionales et d'éducation populaire ». C'est donc à une compétence obligatoire de cohésion sociale et une obligation de coopération publique culturelle que sont aujourd'hui confrontées les politiques départementales. La refonte des collectivités nécessite ainsi, au service d'un développement territorial, d'autres outils de partage et une meilleure coordination de l'action publique.

.1 Loi d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement du Territoire du 4 février 1995 (LOADT), LOADDT du 25 juin 1999 dite Loi Voynet et Loi du 12 juillet 1999 relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale dite Loi Chevènement.

.2 Loi du 27 janvier 2014 de Modernisation de l'Action Publique et d'Affirmation des Métropoles (MAPTAM), Loi du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des Régions, Loi du 16 mars 2015 relative à l'amélioration du régime de la commune nouvelle, Loi du 7 août 2015 portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe), Loi du 7 juillet 2016 relative à la liberté de création, à l'architecture et au patrimoine.

## ... dans le respect des droits culturels

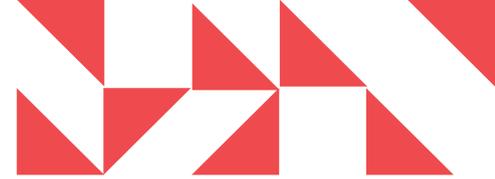
Mais les lois ne se bornent pas à produire de nouveaux cadres d'articulation. Elles impliquent également le besoin de ne pas limiter l'action publique à une vision statique de sauvegarde de secteurs ou de délimitation de périmètres ; d'où l'absence de compétences obligatoires nouvelles dévolues à l'une ou à l'autre des collectivités dans le domaine culturel ; d'où également le risque de voir s'exprimer de manière indéfinie cette responsabilité culturelle partagée, qui la rend possiblement optionnelle en un temps de raréfaction financière. C'est donc une nouvelle dimension qu'il convient d'inventer « 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 »<sup>3</sup>.

Cette notion de droits culturels n'est pas un dispositif de plus ou une doxa nouvelle. C'est plus simplement une « pédagogie de la singularité, de la différence et de la solidarité »<sup>4</sup>, une manière de nous interroger sur nos pratiques professionnelles dans un monde et une République en fortes mutations, et de les repenser dans les champs de la culture et du social et en conséquence dans celui des autres politiques publiques ; une façon de se transformer continûment sans se perdre<sup>5</sup> et une preuve que la diversité qui pouvait être considérée dans notre pays comme un frein à la cohésion et donc à la démocratie, doit être comprise avant tout comme une ressource.

.3 Loi NOTRe, article 103, op.cit.

.4 DE BODT R., Quelques réflexions d'ensemble en vue d'évaluer nos pratiques socio-artistiques, Maison de la création de Laeken, 5 décembre 2012, Bruxelles.

.5 CHAMOISEAU P., GLISSANT E., L'intraitable beauté du monde. Adresse à Barack Obama, Paris, Galaade, 2009.



## Des conventions internationales, des textes constitutionnels, législatifs et réglementaires

Les droits culturels<sup>6</sup> sont mentionnés dans des textes validés par la plupart des Etats dont la France. L'accès aux droits des personnes est donc intégré depuis bien longtemps dans la chose publique. Le terme droits culturels peut donc être considéré comme une dénomination usuelle dans le système des droits de l'homme. Mais il demande encore une traduction concrète dans nos politiques publiques.

Les articles 26 et 27a de la Déclaration des Droits de l'Homme du 26 août 1789, les articles 26 et 27 soulignent que « 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. Chacun a le droit à la protection des intérêts moraux et matériels découlant de toute production scientifique, littéraire ou artistique dont il est l'auteur ». Le préambule de la Constitution du 27 octobre 1946, dans son article 13, indique que « la Nation garantit l'égal accès de l'enfant et de l'adulte à l'instruction, à la formation professionnelle et à la culture ». Longtemps, ces deux textes ont été considérés comme non efficaces en terme juridique. Mais depuis que le Conseil constitutionnel a accordé valeur constitutionnelle au préambule de la Constitution<sup>7</sup>, ils sont devenus, avec la Constitution stricto sensu, ce qu'il est convenu d'appeler le bloc de constitutionnalité.

La France a également ratifié des conventions et traités internationaux dont la valeur est supérieure à celle de la loi<sup>8</sup>. Le Pacte international aux droits économiques, sociaux et culturels du 16 décembre 1966, mentionne ainsi le « droit de participer à la vie culturelle et bénéficier du progrès scientifique » et engage les Etats signataires à « en garantir le plein exercice », « à respecter la liberté indispensable » ainsi qu'à protéger « les intérêts moraux et matériels découlant de sa production (...) »<sup>9</sup>.

.6 Déclinés dans la Déclaration dite de Fribourg (2007).

.7 LEGER J., PONTIER J.M., (dir.), Les services publics culturels, Presses Universitaires d'Aix-Marseille, 2012.

.8 Article 55 de la Constitution : « les traités ou accords régulièrement ratifiés ont une valeur suprême à celle des lois ».

.9 « Conformément à la Déclaration universelle des droits de l'homme, l'idéal de l'être humain libre (...) ne peut être réalisé que si des conditions permettant à chacun de jouir de ses droits civils et politiques, aussi bien que de ses droits économiques, sociaux et culturels ».

Enfin, les droits culturels sont référencés dans la Déclaration universelle sur la diversité culturelle de l'Unesco (2001) traduite par la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (2005) à laquelle font référence les Lois NOTRe et CAP: « la diversité culturelle est reconnue comme « héritage commun de l'humanité » et sa sauvegarde est considérée comme étant un impératif concret et éthique inséparable du respect de la dignité humaine »<sup>10</sup>.

Nombre de lois et de règlements viennent étayer ces éléments internationaux et constitutionnels, telles la loi d'orientation du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions et la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances dite Loi handicap. Ces dernières considèrent que la question des personnes en inclusion n'est pas de disposer de nouveaux droits mais d'avoir effectivement accès aux droits fondamentaux existants. Or, les droits étant inaliénables et inséparables, l'accès à la culture devient un objectif national au même titre que l'accès au logement, à la formation et à l'emploi.

De même manière, le Plan pluriannuel de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale de janvier 2013 s'est donné pour objectif de permettre l'accès de tous à la culture et à la création artistique afin de contribuer à changer le regard de la société sur les personnes en situation d'exclusion : « Pour les personnes en situation d'exclusion, l'accès à la culture donne l'opportunité de participer à des activités collectives, permettant de rompre avec l'isolement, mais aussi de favoriser le développement personnel, indispensable pour re-mobiliser et construire un projet d'insertion ».

*L'inclusion culturelle est essentielle pour l'inclusion sociale. Autant l'un que l'autre sont des éléments intégraux du développement local durable.*

Agenda 21 de la culture Bilbao (2015) - Barcelone (2004)

.10 « La nécessité de reconnaître que les biens et services culturels sont porteurs d'identité, de valeurs et de sens, et ne peuvent être considérés comme des marchandises ou des biens de consommation comme les autres » ; « la nécessité pour les États de prendre toutes les mesures en vue de protéger et promouvoir la diversité des expressions culturelles tout en assurant la libre circulation des idées et des œuvres ».



Il est démontré que les politiques de solidarité comme l'action culturelle s'inscrivent dans des logiques communes de maillage associatif et que leur « *bonne coordination par les Départements avec les habitants nourrit une ambition commune de favoriser le bonheur individuel et collectif* »<sup>11</sup>.

Il s'agit dorénavant de traduire ce travail de reconnaissance de l'accès aux droits culturels dans la manière de concevoir les projets et d'approfondir l'hybridation ou le métissage culturel non dans un mélange uniformisant<sup>12</sup>, mais par recompositions respectives des pratiques qui révisent leurs propres systèmes de référence.

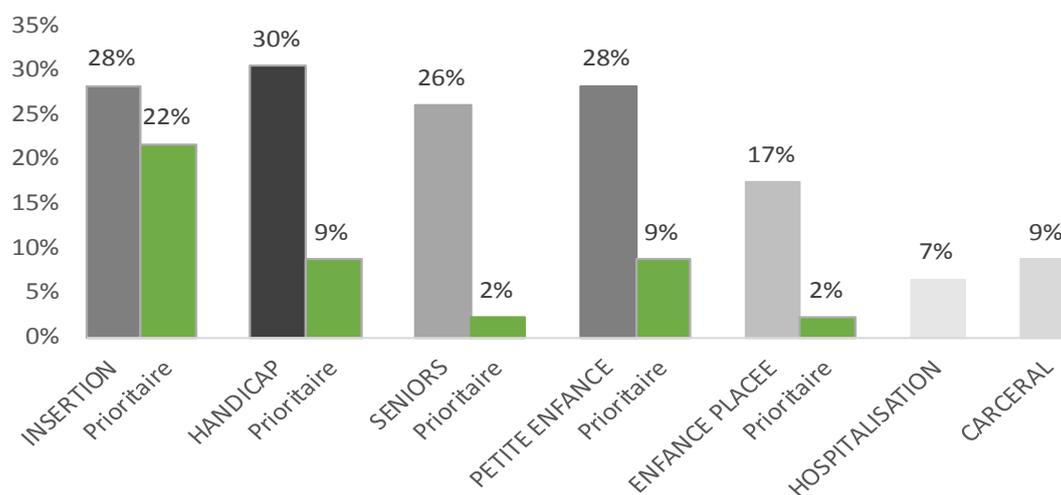
Ainsi, place pourrait être faite à chacun de s'approprier des projets artistiques et culturels pour s'émanciper et se donner les moyens « *d'expérimenter sa liberté* »<sup>13</sup> à s'identifier.

## Des actions culturelles et sociales déjà bien existantes

Depuis les années 90 dans le cadre des politiques de la ville, puis le milieu des années 2000 pour les Départements, des actions culturelles en direction des personnes destinataires de minimas sociaux se développent. Selon l'enquête réalisée en 2013 par l'association Culture et Départements<sup>14</sup>, 60 % des Départements déclarent que cette orientation constitue un axe prioritaire de leur politique culturelle et la moitié avait en 2013 adopté au moins une délibération en ce sens et dédié, pour un quart, un budget allant de 20 000 € à 500 000 € par an.

Si l'approche territoriale n'était que peu identifiée – seuls 9 Départements avaient priorisé cet axe avec comme critères, ruralité, éloignement des équipements, territoires en zone sensible (ZUS, CUCS, ANRU) -, l'identification de publics cibles apparaissait comme un axe structurant : pour près de la moitié, les actions se déployaient pour les personnes en insertion, âgées, en situation de handicap et pour la petite enfance.

### Publics cibles



.11 ANDASS - Culture et Départements, Une culture solidaire, des solidarités culturelles, favoriser l'autonomie, entreprendre autrement, développer durable, Déclaration de septembre 2014.

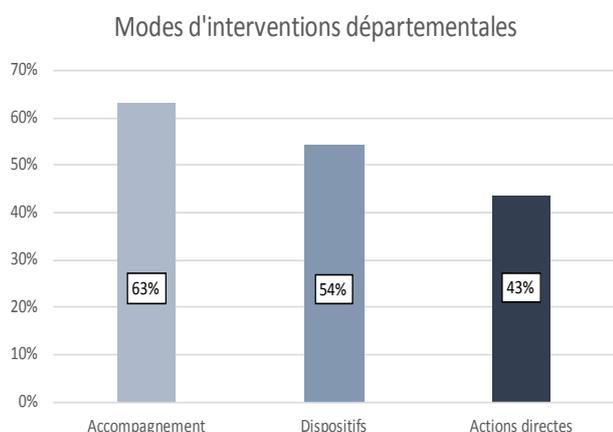
.12 MORIN E., Vitalité de la diversité culturelle et mondialisation, in L'Observatoire n°33, mai 2008.

.13 ROUILLON V., Education artistique et culturelle, l'expérimentation de la liberté, in MIQUEU C., POUTHIER F., Passage à l'A.C.T.e. pour les contrats de coopération territoriale d'éducation artistique et culturelle en grande Région ALPC, Uvic, Bordeaux, 2016.

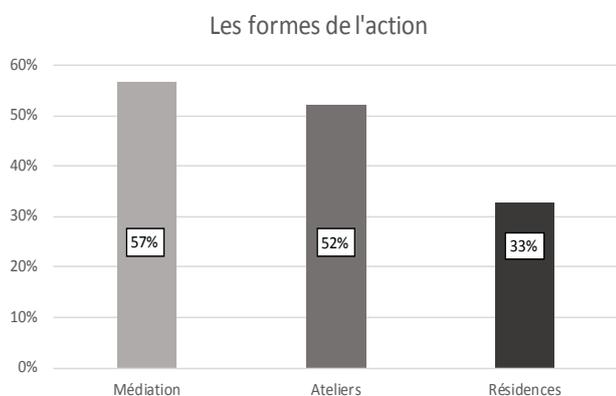
.14 DESCAMPS L., Enquête express Culture et actions sociales départementales, Culture et Départements, février 2013, <http://www.culturedepartements.org/images/stories/PDF/etudeculturesocial.pdf>



Principal mode d'intervention des départements dans ces domaines : l'accompagnement des initiatives des acteurs culturels en direction des publics prioritaires.



La moitié des départements développait des dispositifs particuliers mettant en relation ces publics cibles et l'offre culturelle, soit sous forme d'ateliers de pratiques artistiques, soit par la mise en place de médiations. Les résidences d'artistes étaient moins fréquentes mais concernaient cependant un tiers des Départements.



Près de deux départements sur cinq mettaient en place des actions directes. Un quart déléguait des actions à un tiers, sous des formes diverses : appels à projets, conventions d'objectifs, journées de réflexion, ... Enfin, ces projets étaient le fruit d'un co-portage services culturels et sociaux pour deux tiers des Départements mais sans personnels dédiés sauf pour 10% d'entre eux sous forme d'une mission transversale ; 25% ne le faisait porter que par la seule Direction de la culture, 5% par la seule Action sociale. Tous en revanche, soulignaient la mise en place d'actions de formations partagées intégrant également pour certains des bénévoles.

L'étude, en interrogeant le niveau de structuration et d'organisation entre culture et social, montre ainsi une tendance générale au sein des Départements en direction des « publics en difficultés ». Elle précise également les modes d'action et l'organisation du travail mis en place ainsi que le niveau de reconnaissance politique qui ne sont pas sans faire écho au dispositif aveyronnais. Y sont systématiquement rappelés les « *grands principes individuels et collectifs du vivre ensemble, et en particulier les notions de citoyenneté, de participation, d'égalité des chances et de démocratie, ainsi que celles de dignité, d'identité et d'autonomie* »<sup>15</sup>. Ceci dans une définition large du champ de la culture englobant les arts, les lettres mais aussi les modes de vie, les façons de vivre ensemble, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances.

Le domaine culturel s'est donc emparé depuis longtemps de l'action sociale. Et le domaine social a fait de même. Une étude de l'UNCCAS, l'Union nationale des CCAS et des CIAS de 2011<sup>16</sup>, constatait qu'après les aides alimentaires et au logement, l'accès à la culture était l'intervention la plus citée pour lutter contre l'exclusion.

Toutefois, en devenant les uns et les autres, une « *catégorie de l'intervention publique* »<sup>17</sup>, culture et action sociale sont devenus des segments voire des silos de l'intervention publique. En ne communiquant ou ne coopérant pas, cette segmentation a montré ses limites, démultipliant pour les uns, une offre qui au lieu de permettre émancipation et autonomie a créé parfois une incapacité à s'en saisir, et pour les autres, en « saucissonnant » les publics a transformé les personnes en usagers, bénéficiaires, jeunes, vieux, voire en clients alors que nous sommes dans un parcours de vie non linéaire et semé d'embûches.

D'où tout l'intérêt présenté par l'appel à projets « Culture et lien social » du Conseil départemental de l'Aveyron, qui, au-delà du soutien apporté à des opérateurs, souligne que « *la bonne coordination des politiques sociales et culturelles, conduite localement avec les habitants, les acteurs de territoire et partenaires au service des plus fragiles, peut favoriser le vivre ensemble* ».

<sup>15</sup> DESCAMPS L., Enquête express Culture et actions sociales départementales, op.cit.

<sup>16</sup> Enquête et Observations sociales de l'UNCCAS, mai 2011.

<sup>17</sup> DUBOIS V., La politique culturelle, genèse d'une catégorie de l'intervention publique, Belin, Paris, 1999.



## Le contexte départemental aveyronnais

A partir de 2014, le Pôle des Solidarités Départementales et Aveyron Culture – Mission départementale se sont associés. Chacun a défini de nouveaux projets stratégiques en vue de créer du lien social : le Pôle des Solidarités à travers une territorialisation en 4 pôles ; Aveyron culture en se dotant d'un axe « culture et lien social ». Cette coordination entre Mission et services départementaux s'est d'abord déclinée à une échelle départementale en 2015 par des journées de concertation qui ont permis de réunir plus de 70 participants pour des « échanges considérés comme très riches » qui ont « plébiscité une démarche de développement social local, les projets « culture et lien social » prenant tout leur sens s'ils émergent de volontés locales »<sup>18</sup>.

Le constat de « secteurs d'interventions restant cloisonnés » et de « professionnels ne se connaissant pas »<sup>19</sup> a également mis en lumière que nombre d'initiatives n'était pas concerté. De la même manière, l'absence de pilotage identifié a montré que les « actions mises en places demeuraient ponctuelles et peinaient à s'inscrire dans une réelle dynamique locale ». Ces constats ont permis de faire émerger un dispositif départemental « culture et lien social » qui a fait l'objet d'une délibération du Conseil départemental, déclinée, entre autres, par un appel à projets reposant sur trois objectifs majeurs.

- ▶ Le premier consiste à territorialiser l'action à l'échelle des TAS du Département en centrant les initiatives sur les problématiques sociales préalablement identifiées et prioritaires des territoires :
  - en Nord Aveyron, il s'agit de rompre l'isolement des personnes âgées ou à domicile ;
  - dans le secteur millavois, d'améliorer ou faciliter la participation à la vie sociale des personnes en situation de handicap ;
  - dans l'agglomération de Rodez, d'impliquer les familles monoparentales dans une action culturelle comme vecteur de socialisation et d'échanges

.18 Appel à projets – 2016, Dispositif Culture et lien social, Cahier des charges.

.19 Idem.

intrafamiliaux ;

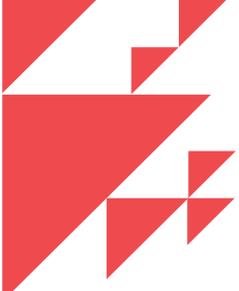
- dans le Bassin Decazevillois, de favoriser l'intégration ou la réintégration des personnes en précarité dans la vie sociale par l'activité culturelle. Les critères d'éligibilité ont insisté sur l'implication active des usagers ciblés.

▶ Le deuxième veillait à bien lier les acteurs sociaux, culturels et éducatifs, privés (associatifs et bénévoles) comme publics (Etat, EPCI, communes) dans un projet co-construit entre opérateurs sociaux et culturels en étroite collaboration avec l'ensemble des partenaires et des artistes concernés. Cet objectif visait également à créer une « dynamique structurée de mise en réseaux des différents acteurs locaux ».

▶ Le troisième et dernier enfin, en « impulsant une action culture et lien social » souhaitait créer une action prolongée voire une politique culturelle pérenne, notamment en privilégiant « l'inscription du volet socioculturel dans la politique générale de chaque partenaire » communal comme intercommunal. C'est pourquoi l'aide financière du Département a été conçue comme un fonds d'amorçage ne pouvant être reconduit au-delà d'un an.

L'année 2016-2017 a été considérée comme « expérimentale ». Aveyron Culture, adossée au Département, s'est vue confier une mission d'accompagnement en ingénierie et en médiation. L'agence se devait donc d'assurer une écoute et un conseil au projet ainsi que l'animation de la communauté par des réunions régulières et des temps de mise en partage confiés à UBIC. L'enveloppe votée par l'assemblée départementale était de 50 000 € pour les porteurs de projets avec un taux de financement de la collectivité ne pouvant dépasser 50%, le reste étant à trouver par les porteurs de projets dans leurs territoires spatiaux comme professionnels respectifs.





# Que veut dire « territoires » ?

S'intéresser à chacun avant de s'intéresser à ce que l'on fait vaut dans notre capacité à transcender le sens de chaque action. Les porteurs de projets aveyronnais ont ainsi eu, à créer les conditions initiales de l'échange et à établir un contrat de confiance. Cela oblige au décloisonnement et questionne les catégories de l'intervention publique ; cela oblige aussi chacun à définir ce qu'est son « territoire » et comment ce dernier peut se conjuguer avec celui de l'autre. Les premiers échanges en ateliers des porteurs de projet ont alors conduit à prendre conscience que ce terme de « territoire » demandait à être défini car il pouvait se révéler, si ce n'est enfermant, tout du moins inopérant.

Le terme de territoire s'est imposé dans le domaine des sciences au tournant des années 80 et connaît, dorénavant, dans celui de l'action publique collective une formidable diffusion.

Difficile aujourd'hui d'y échapper dans le discours d'un.e élu.e ou dans celle d'un acteur quelque soit son champ d'intervention : social, culturel, environnemental ou encore économique. Cette utilisation - parfois abusive - de la notion, est un signe de sa porosité et de la plasticité du terme ; avec une force, celle de s'être imposée dans les vocables du quotidien aux côtés, et parfois en opposition, avec celui de mondialisation et un risque inhérent, celui de devenir un « mot valise ».

Dans la pensée des géographes classiques du XIX<sup>ème</sup> siècle, le territoire est absent. La géographie est alors la science des lieux et non celle des hommes. Elle prolonge le double visage acquis dès l'antiquité : celui de la connaissance physique d'une terre et celui plus géopolitique des « contrées » explorées, de leurs particularités et de leurs « peuplades » parfois étranges. Dans la géographie politique, le territoire est avant tout un construit politique d'une puissance publique. Dans le cas aveyronnais, la délimitation des Territoires d'Action Sociale relève de cette catégorisation. Ces territoires ont été définis par le Département indépendamment

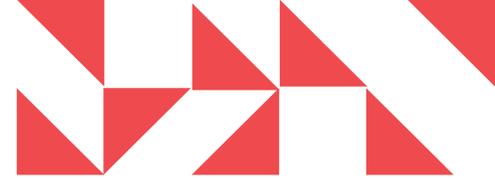
de sa structuration physique, historique, humaine et d'autres territoires institués. Ils ne recoupent ainsi pas les limites des territoires intercommunaux ou de ceux définis par l'Etat qui eux-mêmes sont rarement similaires (circonscriptions pédagogiques, administratives, ...).

Dans cet outillage de la géographie politique, le territoire est d'une part métrique et cartographiable. Pour une autre part, marginale et périphérique, il renvoie en géographie humaine à la reconnaissance de pays, qui par leur nature géomorphologique, leur histoire religieuse ou militaire et leurs traditions vernaculaires peuvent faire rimer territoire avec terroir.

Qui plus est, la notion même de territoire a été contestée. L'ancrage qu'il suppose l'opposerait à la logique de réseau. Le territoire serait ainsi antagoniste à la mobilité et à l'abolition des distances, même si cette approche d'une modernité envahissante ne fait que peu de cas des distances psychologiques, surtout quand on se situe dans des espaces conjoints comme pour Decazeville avec la proximité lotoise ou dans le Rouergue qui déborde les frontières bicentennaires départementales ainsi que dans des espaces bien différenciés comme entre Millau et Rodez et des distances temporelles voire météorologiques, notamment l'hiver en Nord Aveyron.

La notion de territoire, telle qu'elle a pu être ressentie par les participants aux ateliers est donc récente et chargée de multiples significations.

Cette notion commode a ainsi mission à aborder ce que sont les processus sociaux quand ils s'inscrivent dans un espace et un temps ; en d'autres termes, de résoudre l'équation entre relations sociales et délimitation cartographique. Mais la profondeur de la notion ne peut se limiter à la relation que des personnes entretiennent dans le temps avec un objet physique. Un des premiers enjeux des ateliers a donc consisté à la mise en cohérence des territoires institués, de vie et vécus des individus qui coïncident rarement ensemble.



## De quels territoires avons-nous parlé ?

### D'abord des territoires institués, dit communautaires

Ces territoires regroupent des communes limitrophes, inscrits comme le demande la loi dans une continuité territoriale –le territoire doit être d'un seul tenant et sans enclave-, qui font le choix de s'associer et de développer un projet de territoire, c'est-à-dire de mutualiser leurs ressources et leurs énergies pour mener des politiques publiques en commun<sup>20</sup>. Un des premiers constats a été de prendre conscience que ces territoires institués, entre ceux définis par le Département et ceux présents dans le territoire du projet qu'ils soient intercommunaux comme pour l'agglomération de Rodez ou la Communauté de Communes de Decazeville ou composé d'un maillage de hameaux et de bourgs comme dans le Nord-Aveyron, ne se recoupaient pas, ayant ainsi bien du mal à coopérer ensemble ; preuve en est la difficulté rencontrée par les porteurs de projets à finaliser leur montage budgétaire !

### Ensuite, des territoires de vie

S'ils ont longtemps correspondu aux parcours quotidiens pour manger, dormir, travailler, ils sont aujourd'hui confrontés à des mobilités qui s'étendent bien au-delà d'horizons considérés comme indépassables. Les parcours de vie, qu'ils soient diachroniques – une distance temporelle habitat – travail – loisirs qui ne cesse de progresser – ou synchroniques – des flux touristiques en expansion, des lieux de vie évolutifs suivant l'âge – accroissent les périmètres spatiaux et temporels, quitte à ressentir le besoin de se (re)territorialiser comme pour les personnes âgées du Nord-Aveyron dont les vies se sont déroulées pour beaucoup en région parisienne. Par les modes de circulation, de consommation, de travail et de loisirs, le territoire de vie disposerait alors d'une dimension collective dans un ou plusieurs groupes sociaux de référence, définissant de nouveaux cercles concentriques, des périphéries de la périphérie de la périphérie<sup>21</sup>... dames gigognes à l'horizon infini.

<sup>20</sup> MIQUEU C., POUTHIER F., Passage à l'A.C.T.e. op.cit.

<sup>21</sup> GUILLUY C., Fractures françaises, Flammarion, Paris, 2010.

### Enfin, d'un territoire vécu

Ce rapport vécu aux territoires passe par une mémorialisation de lieux de vie familiaux, sociaux et spatiaux et s'inscrit dans des parcours de vie. Le territoire vécu de chacun influe alors sur le regard que chaque personne porte à l'espace qui l'entoure. Il ne peut s'abstraire d'une construction identitaire croisant dimension historique et dimension symbolique, addition de valeurs patrimoniales et mémorielles renforçant ou non un sentiment d'appartenance aux territoires institués et de vie. « *L'espace a besoin de l'épaisseur du temps, de répétitions silencieuses, de maturations lentes pour devenir territoire* »<sup>22</sup> comme si les sociétés façonnaient des territoires qui à leur tour façonnent l'imaginaire d'une sociabilité territoriale.

*Les territoires qui nous habitent ne se réduisent donc pas aux territoires que nous habitons* <sup>23</sup>. Alain Lefebvre

D'où la difficulté pour les porteurs de projets à bien délimiter quel est leur territoire, et notamment le territoire de projet partagé qu'ils ont eu à construire. Mais ensemble, ils en ont conclu que plus que la pertinence du territoire, il y aurait une pertinence de l'action territoriale, sociale et culturelle, qu'ils ont engagée. Cette dernière renvoie à la territorialisation par l'ensemble des processus engagés par des systèmes d'acteurs, par des constructions sociales et politiques, par les rapports de force et les tensions qu'elle génère, par des déterminants économiques et structurels qui lui créent une spécificité spatiale. C'est donc la nature du projet territorial qui fait territorialisation et non le seul découpage institutionnalisé, quel que soit sa pertinence.

<sup>22</sup> RONCAYOLO A., La ville et ses territoires, Paris, Gallimard Folio, 1990.

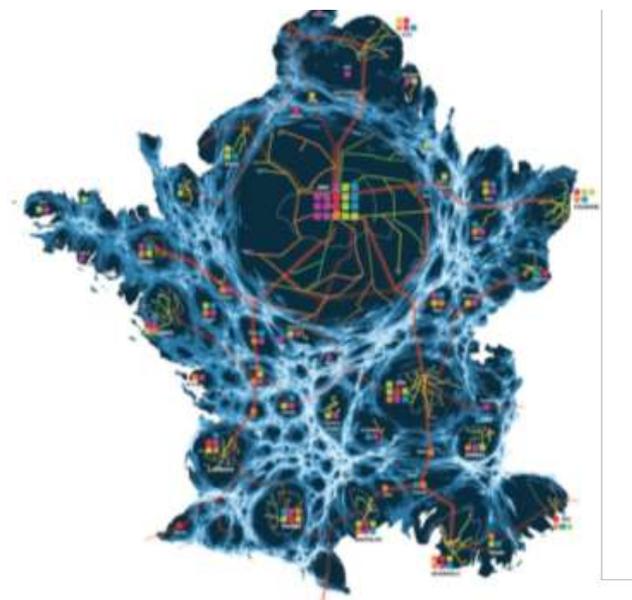
<sup>23</sup> LEFEBVRE A., *La culture entre territoire et territorialité*, in Nouveaux Territoires de la Culture, nouveaux partenariats, le rôle des départements dans la recomposition des politiques culturelles locales, Marseille, Actes du Colloque national Culture et Départements, 2004.

## Des territoires soumis à de fortes mutations sociales, culturelles et économiques

Il n'a pu nous échapper que nos territoires étaient soumis à de fortes mutations politiques, mais aussi - et la réforme des collectivités en est une traduction -, sociales, économiques et donc culturelles.

Le monde serait ainsi devenu celui des métropoles qui livrées à une féroce concurrence, drainent populations, entreprises et subsides.

Notre pays, d'ailleurs, pourrait être considéré aujourd'hui comme métropolisé<sup>24</sup>. La France serait ainsi composée à 80% (voire 95%) d'une population sous aire urbaine, 5 à 20% restants habitant dans des territoires dits ruraux<sup>25</sup>. Partant de cette analyse, la DATAR décrit un territoire national composé de grandes entités sous influence urbaine et périurbaine : les vortex métropolitains. Cette représentation cartographique a prévalu à la définition des Lois MAPTAM du 27 janvier 2014 et NOTRe du 7 août 2015, en passant par la Loi du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des Régions.

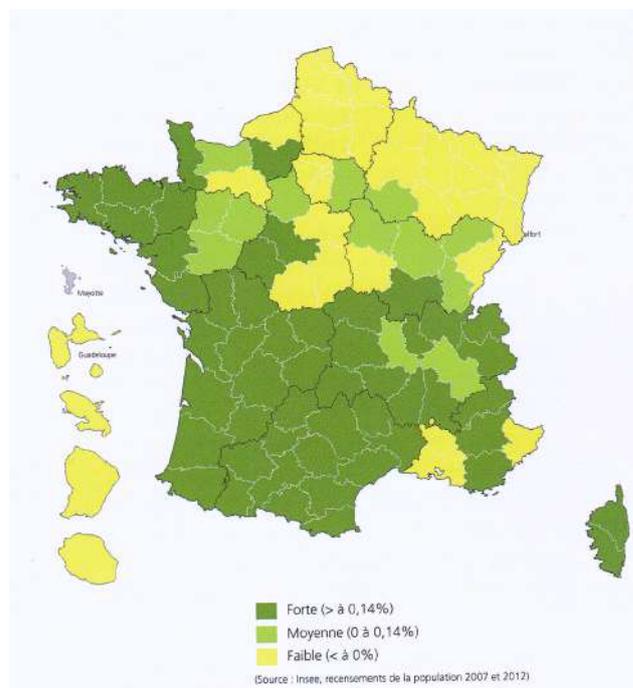


Vortex de la France métropolisé - Atlas des Territoires - Datar 2012

.24 DATAR, Quelle France rurale pour 2020, contribution à une nouvelle politique de développement rural durable, CIADT, septembre 2003.

.25 Une aire urbaine, selon la DATAR, est un ensemble de communes d'un seul tenant et sans enclave de plus de 10 000 habitants et de communes rurales liées dont au moins 40% des résidents travaillent dans le pôle urbain ou les villes associées.

Pourtant, la France est dans une situation européenne spécifique et le département de l'Aveyron en est une illustration. Notre pays conserve un semis de bourgs, de petites et moyennes villes conjugué à une occupation quasi-totale du territoire et une accessibilité en constante progression. Ces territoires éloignés des vortex métropolitains n'auraient donc comme avenir que de se considérer comme ceux de la « France périphérique »<sup>26</sup> ? Des territoires qui accueillent les catégories les plus modestes, seraient fortement impactés par l'économie monde car éloignés des grands flux de la mondialisation ?



Solde migratoire - Atlas des Territoires - Datar 2012

Pourtant, depuis les années 90, la plupart des campagnes gagne de la population<sup>27</sup> avec les limites d'une nouvelle France périphérique<sup>28</sup>.

La ruralité n'est plus un espace périphérique peu perméable au progrès, elle n'est plus le monde de l'exode que l'attractivité des villes semblait avoir placé à la remorque de la modernité.

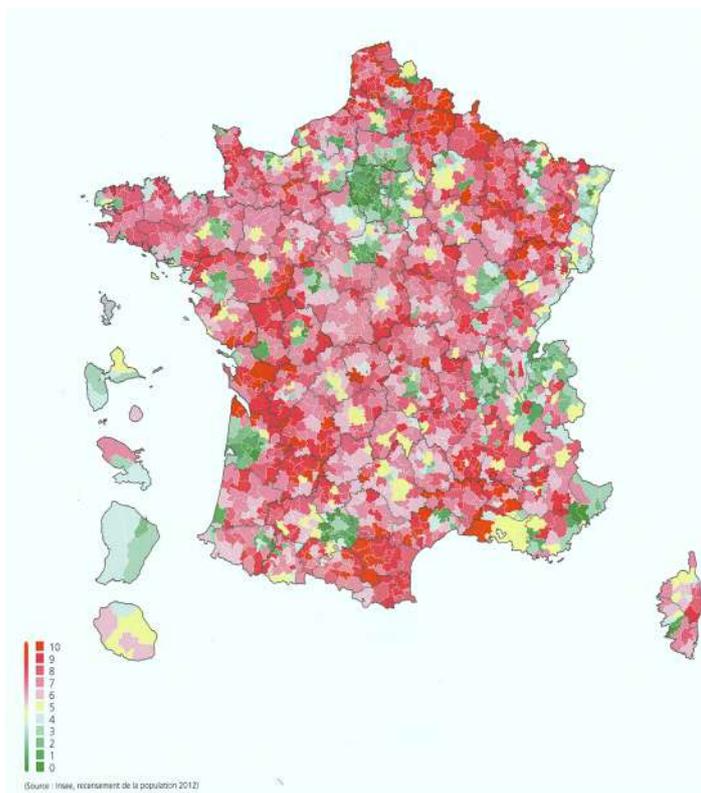
.26 GUILLUY C., Fractures françaises, Bourin, Paris, 2010.

.27 KAYSER B., La Renaissance Rurale, sociologie des campagnes du monde occidental, Armand Colin, Paris, 1990.

.28 GUILLUY C., Fractures françaises, op.cit.. Voir aussi Assemblée des Départements de France, La représentation d'une nouvelle géographie sociale des territoires, Atlas des Départements, septembre 2016.



Et si l'on prend d'autres indicateurs que ceux utilisés par la Datar, notamment ceux des indices de fragilité, la représentation des populations épouse une répartition bien différente.



Indices de fragilité - Atlas des Territoires - Datar 2012

Seuls 40% des gens vivraient alors dans un monde sous influence métropolitaine, 60% se référeraient à un monde animé par un maillage dense de petites et moyennes villes à la campagne. Et cette « *France des invisibles* », ne peut être réduite à une France vieillissante, sédentaire et éloignée des enjeux d'aujourd'hui. Voilà qui demande de nouvelles articulations entre ville et campagne, entre métropoles et territoires ruraux, dans des modes de vie qui s'uniformisent <sup>29</sup>.

Car dans le même temps, notre espérance de vie<sup>30</sup> et nos mobilités ont considérablement progressé.

Nous avons gagné tout autant d'espérance de vie depuis 1900 qu'entre l'an mille et cette même date<sup>31</sup>. Notre vie est composée d'un temps libre plus important que notre temps travaillé ; un temps contraint pour ceux en difficulté d'inclusion sociale ; libre pour d'autres mais soumis à de multiples déplacements car notre mobilité n'a eu de cesse de progresser.

En 10 ans, 20 millions de personnes, dont une majorité de 35-40 ans, ont déménagé ; 30% changent de résidence entre deux recensements. Nous sommes passés de 30 kms à 45 kms quotidiens sans compter nos usages numériques qui nous font échanger virtuellement à défaut de le faire dans notre territoire de vie. Notre pays comptera 10 millions d'habitants de plus en 2030 tout en « expatriant » 3,5 millions de jeunes : Londres, avec 400 000 français est devenue la septième ville française !

Avec comme conséquence des flux économiques individuels qui épousent de nouveaux chenaux.

On pourrait ainsi dire que les territoires de production de richesse ne sont plus ceux où elle se redistribue, comme si « *dans une société qui passe si peu de temps à produire et tellement à consommer, la dissociation entre temps de production et temps de consommation finit par se traduire par une dissociation entre lieux de production et lieux de consommation* »<sup>32</sup>. Aux seules migrations économiques (la recherche d'un emploi) se sont adjointes des migrations de nature sociale ou d'agrément (la recherche d'un logement et/ou d'une qualité de vie).

Le paradigme du développement territorial s'est infléchi pour la première fois depuis la Révolution industrielle. La relation ville-campagne s'est renversée et la dynamique de l'emploi n'épouse plus la « *diagonale du vide* ». L'héliotropisme attire de nouvelles populations et génère une économie présente et résidentielle. Les métropoles, si elles attirent des populations qualifiées et jeunes, sont aussi beaucoup quittées et voient se creuser les fractures sociales : 80% des cadres parisiens ont envie de quitter la capitale parisienne en raison des difficultés de circulation, du coût de l'immobilier, d'un environnement considéré comme dégradé, de l'insécurité ou du sentiment d'insécurité qu'elle génère.

.29 Rapport de Frédéric BONNET « *Aménager les territoires ruraux et périurbains* » remis à Sylvia PINEL, Ministre du Logement, de l'Egalité des Territoires et de la Ruralité du 7 janvier 2016.

.30 Bien que la dernière année de référence (2015) indique stabilisation voire légère régression de notre espérance de vie.

.31 VIARD J., Nouveau portrait de la France, la société des modes de vie, L'aube, La Tour d'Aigues, 2011.

.32 DAVEZIES L., La République et ses territoires, la circulation invisible des richesses, Seuil, La République des Idées, Paris, 2008.



Si l'on considère donc la représentation mentale de notre pays du point de vue d'une économie mondiale, de ses enjeux sociaux, de ses connexions physiques comme virtuelles multi scalaires <sup>33</sup>, plusieurs cartes de la France se dessinent.

Entre globalisation, tertiarisation et mondialisation, nous serions ainsi entrés dans une ère de la « *sur modernité* » <sup>34</sup> où les personnes habitent un territoire, travaillent dans un autre, font leurs courses dans un troisième, consomment leurs loisirs dans un quatrième et échangent dans une cinquième dimension.

Le(s) territoire(s) deviendraient ainsi « liquides » ou « perméables » pour reprendre la terminologie de la mission photographique de la Datar dans un monde qui n'est plus cloisonné et dans lequel les personnes qui habitent nos territoires peuvent à la fois rencontrer, vivre et se nourrir de cultures d'ailleurs.



<sup>33</sup> VANIER M. (dir.), Territoires, territorialité, territorialisation - Controverses et perspectives, PUR, Rennes, 2009.

<sup>34</sup> DAVEZIES L., La République et ses territoires, la circulation invisible des richesses, op.cit.

## Comment alors bâtir ensemble ?

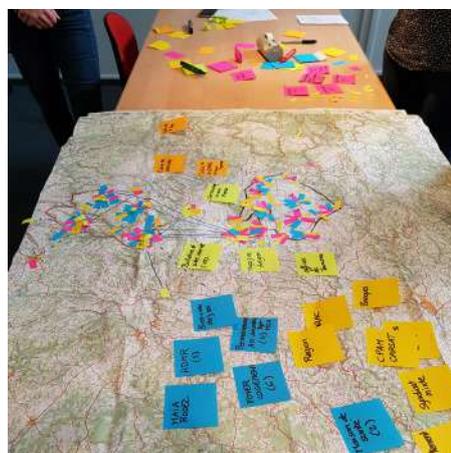
La diversité des configurations territoriales des porteurs de projet a d'abord mis en lumière la nécessité de repérer toutes les parties prenantes à impliquer dès l'origine du projet. Pour se faire, une méthode ludique a été proposée aux porteurs de projets.

### La Carte et les Territoires

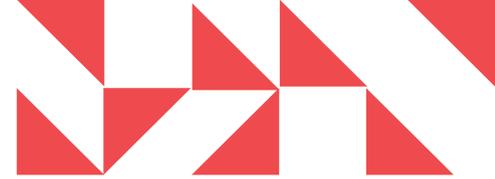
A partir d'une carte routière, d'un plan ou d'une vue aérienne, les participants délimitent au feutre le territoire d'application du projet.

Ensuite, ils déterminent les territoires d'interconnexions qui peuvent regrouper des ressources culturelles et sociales voisines ou non (Drac Occitanie ou Aveyron Culture), des ressources informationnelles (médias régionaux ou nationaux), des ressources intellectuelles ou universitaires (UBIC). Sont alors positionnés sur la carte par des post-it de couleurs différentes tous les partenaires potentiels : en rose les acteurs sociaux, en vert ceux de la culture, en jaune les financeurs, en orange les médias, ...

Enfin, les flux et les circulations d'informations, de femmes, d'hommes, de matériels sont matérialisés par des flèches. Cette méthode, ludique mais rapide, engage un état des lieux des forces en présence et permet également de mesurer toutes les rencontres et personnes à solliciter. L'exercice démontre qu'ils(elles) sont nombreux(ses) y compris dans des territoires que l'on qualifie parfois de « zones blanches »!



### Travailler avec l'autre en prenant conscience



## qu'il est différent de soi

Une deuxième phase est ensuite à engager : les porteurs de projet ont identifié qu'il était nécessaire de saisir les logiques de chacun. Il n'est pas aisé de faire coopérer des mondes qui se sont constitués sur des valeurs et des finalités différentes car chacun est porteur d'une culture propre à son institution avec ses normes, ses règlements, ses rites.

Pour bâtir un projet commun, il s'agit donc préalablement de bien comprendre et définir le rôle de toutes les parties prenantes. Un médiateur culturel n'est pas un artiste, tout comme ce dernier n'est pas un travailleur social. Cette reconnaissance des métiers et des milieux professionnels s'avère donc nécessaire si l'on souhaite être en mesure de réinterroger par le projet les pratiques professionnelles de chacun que l'on sera donc amenées à faire évoluer. Deux freins ont particulièrement été identifiés :

► Le lexique employé par les uns et les autres. Il peut se révéler similaire dans sa forme mais différent dans son sens (comme le terme de médiation par exemple). Il peut également être obscur. Culture et Démocratie a ainsi mis en œuvre un thesaurus terminologique des champs médicaux, culturels et sociaux à partir du constat suivant :

*« Prenons comme exemple la rencontre probable d'un directeur d'un centre culturel avec un coordinateur d'une plate-forme de concertation en santé mentale, dans une concertation SPAD autour d'une personne en postcure de réadaptation fonctionnelle, impliquée activement dans un self-helpet dans un CEC défendant la démocratisation culturelle tout en étant suivi hebdomadairement par un psychothérapeute spécialisé en cognitivo comportementalisme ! »<sup>35</sup>.*

Certains ont toutefois spécifié que cette diversité linguistique pouvait être aussi enrichissante et « sensible », à condition d'y accorder du temps et de l'attention.

<sup>35</sup> Culture & Démocratie, Thesaurus terminologique des champs médicaux, culturels et sociaux, Commission art et santé, Wallonie-Bruxelles, 2012.

► Les temporalités de chacun. Les calendriers peuvent s'établir à court ou moyen terme : une saison culturelle se bâtit 6 mois avant son ouverture et ce pour 10 mois, une décision de justice peut prendre plusieurs années, une hospitalisation est immédiate, .... Les agendas des uns et des autres s'ajustent donc difficilement entre animateurs socio-culturels, enseignants, travailleurs sociaux et médico-sociaux, médiateurs culturels, élu.e.s... sauf à considérer l'inéluctabilité d'un empiètement sur sa vie personnelle.

## Alors peut venir le temps de la coopération

Du latin cum (ensemble, avec) et operare (agir) ou opus (œuvre), elle peut se définir comme l'action de participer à une œuvre commune. La coopération instaure une compétence partagée où chacun à quelque chose à faire qui relève de sa compétence et qui enrichit l'autre<sup>36</sup>. Coopérer pose donc le besoin d'exprimer clairement les missions et intérêts de chacun : « je veux bien coopérer si j'y trouve un intérêt et si toi, tu trouves de l'intérêt à faire ce travail avec moi ». Vient alors l'intérêt commun et mutuel car coopérer c'est penser les articulations sur le mode non pas de l'interdépendance mais de l'interaction où chacun occupe une place dans le projet.

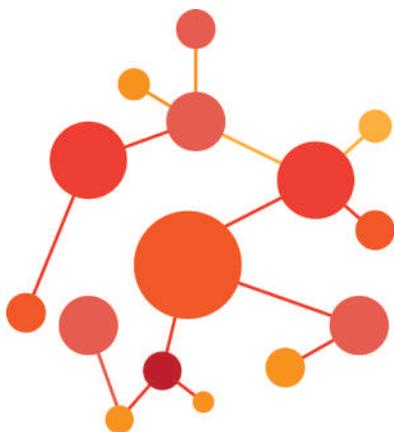
Les porteurs de projets se sont ainsi ralliés à l'idée que la coopération serait à distinguer du partenariat : le premier désigne un lien à construire en équivalence dans une constellation en archipel, le second celui d'une relation plus hiérarchique qui gravite autour du projet.

Le partenariat associe des acteurs selon une finalité opérationnelle ; la coopération engage, ce qui suppose un désir individuel et une responsabilité. Si l'on vient dans le projet avec des objectifs différents qu'ils soient sociaux, culturels, éducatifs, artistiques, il faut être conscient que la mise en commun nécessite la capacité intrinsèque à « faire faire » et à mettre en mouvement. On en ressort en ayant « déplacé les lignes » et en s'étant décalé soi-même.

<sup>36</sup> BORDEAUX MC, DESCHAMPS, F., Education artistique, l'éternel retour, une ambition nationale à l'épreuve des territoires, Editions de l'Attribut, Toulouse, 2013.



## La coopération



## Le partenariat



Dans un même projet, il a été montré que ces deux systèmes relationnels pouvaient co-exister mais qu'il convenait de les formaliser dans un schéma de gouvernance adapté au projet territorial. Munis des post it précédents, les participants ont alors rangé les parties prenantes en listant le rôle et les tâches de chacun.

Ce faisant, se sont dessinés les différents cercles de travail nécessaires au bon déroulement de projet :

- ▶ **le comité de pilotage**, qui regroupe sous un principe dialogique les parties prenantes se complétant sur la base du « *besoin l'un de l'autre* » et de l'égalité de compétence au jugement ;
- ▶ **le comité technique**, établi sur un principe récursif (toute structure est simultanément produit et productrice), partage, interroge et modifie continuellement les inter relations, son projet voire ses pratiques, le projet des autres et le projet territorial commun ;
- ▶ **les ressources associées** qui viennent alimenter et compléter ponctuellement le projet.

Le territoire de projet peut donc être un vecteur de coopération en cela qu'il ouvre un espace de frottements et d'ajustements perpétuels où il s'agit de mesurer pour chacun, dans son rôle et sa posture, ses capacités à repérer les compétences des autres, d'en discerner les frontières et de les faire bouger.

Cet « *échange différenciateur* » suppose de reconnaître les divergences, d'admettre les dissensus afin d'élaborer, dans le dialogue -la « palabre » pour certains- un espace de dialogue.





C'est pourquoi l'organisation de rencontres régulières est indispensable à la bonne conduite du projet de territoire. Chacun dans son champ et ses missions rend compte à l'ensemble et partage ses avancées et ses interrogations.

### **Cette prise de conscience a amené les porteurs de projets à formuler deux constats**

► D'une part, si cette mise en partage permet de prendre en compte sa responsabilité, elle peut se révéler chronophage. Les porteurs de projets ont ainsi pris conscience que ce temps n'avait été à l'origine ni estimé, ni chiffré et pesait lourdement dans leur capital humain ; cela sans disposer des moyens de le valoriser voire de le monétariser pour permettre de financer un poste d'animateur de la coopération.

► D'autre part, afin d'éviter que ces échanges ne se tarissent par épuisement des participants ou démontrent une « réunionite » aiguë sans production, il convenait de lui donner comme cadre un protocole contractualisé sous la forme d'un contrat de coopération partenariale ou d'une charte. Ce contrat est alors à la fois un mode d'emploi des missions et tâches de chacun et mais aussi un tableau de bord permettant de disposer d'une feuille de route du projet culture et lien social.

Faire ensemble dans un territoire n'est donc pas chose aisée malgré l'enthousiasme et la détermination des porteurs de projets. Etablir un état des lieux, prendre en compte la diversité des parties prenantes et leurs langages professionnels distincts voire leurs représentations métiers, construire une coopération et la formaliser, demandent à la fois énergie et savoir-faire, à la fois temps et moyens.

Les porteurs de projets, s'ils ont démontré leur capacité d'adaptation, ont aussi souligné leur manque de moyens techniques, humains et financiers. Tout cela alors que les projets n'étaient pas encore engagés avec celles et ceux qui, par leur participation, avait responsabilité à le nourrir.

Preuve en est que le terme de co-construction s'il veut dépasser l'incantation doit aussi disposer de moyens, de connaissances et de compétences.

# Comment favoriser la participation des personnes au projet ?

La participation des personnes à la vie culturelle de la cité est un terme récent. Nous demeurons imprégnés d'une démocratie représentative qui agit et décide «top down», sanctionnée à intervalles réguliers au suffrage universel. Mais cette modernité républicaine se heurte dorénavant à un monde décentré et en perpétuel mouvement, une diversité des approches et des cultures et une individuation qui, si elle ne nie pas le collectif, doit prendre en compte chacun pour être ensemble.

Si le terme de participation à la vie culturelle s'est imposé, il demeure polysémique. Il peut tout aussi bien renvoyer aux pratiques culturelles et artistiques, à la fréquentation des équipements et des œuvres ou à l'engagement des personnes dans la vie culturelle<sup>37</sup>.

## L'impératif de la participation

Le terme de participation des habitants apparaît en 1982 dans le rapport Dubedout «Ensemble refaire la ville», qui fonde les premières politiques de la ville. Mais ce n'est qu'avec les lois Administration Territoriale de la République (ATR) du 6 février 1992 puis Démocratie de Proximité du 27 février 2002 qu'apparaît législativement la notion de participation de la population aux décisions de la vie locale. Les personnes qui habitent les territoires y ont alors gagné le droit d'être informées et consultées.

Les politiques sociales, concernées par la question de l'inclusion citoyenne, ne dérogent pas au mouvement de régulation institutionnelle. La loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale «*a pour finalité de promouvoir l'usager citoyen, sa participation et de créer de nouveaux outils comme les conseils de vie sociale (CVS) dans les centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS)*».

<sup>37</sup> SOBOTA H. La participation des habitants à la vie culturelle , in Deuxièmes Assises Nationales des Dac, L'Observatoire Hors Série N°4, juillet 2011, p.43.

Du côté de la politique de la ville, notons la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014 qui instaure la création de conseils citoyens dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville.

Côté politique publique de la culture, la question de la participation s'est longtemps réduite à une logique dite des publics, outil d'une démocratisation basée sur la transmission dans le voir (les œuvres) et dans le faire (les pratiques artistiques), en ne développant que peu d'espaces publics communs de mise en décision.

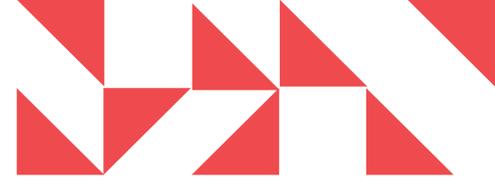
Toutefois, on assiste dorénavant à un «*tournant participatif*» voire un «*impératif participatif*»<sup>38</sup>, induit par un contexte de remise en cause du modèle de la démocratie représentative et la prégnance de conventions internationales et de lois intégrées à notre arsenal juridique<sup>39</sup>. C'est pourquoi la participation empile dans le domaine culturel les mots à suffixe «tion» déclinable en «tif» : consultation, concertation, appropriation, collaboration, contribution, ...

La participation revêt, selon les acteurs et les contextes d'application, des significations multiples et renvoie à des degrés d'implication variés : allant de la simple information jusqu'à la délégation de pouvoir en passant le plus souvent par de la consultation (on demande leur avis aux personnes) au mieux à de la concertation (ces avis sont plus ou moins pris en compte).

Reste que trop souvent, l'opinion des habitants est requise pour finalement n'avoir que peu d'impact, laissant penser que la présence des populations aurait pour fonction principale de légitimer une décision déjà validée.

<sup>38</sup> BLONDIAUX L., SINTOMER Y., L'impératif délibératif, Politix N°15/57, 2002, pp.17-35.

<sup>39</sup> Convention internationale sur la promotion de la diversité culturelles de 2005, Loi du 7 août 2015 portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République, Loi du 7 juillet 2016 relative à la liberté de création, à l'architecture et au patrimoine.



## Que veut dire participer à un projet culturel et lien social ?

À l’instar des secteurs de l’environnement ou de l’urbanisme qui s’efforcent depuis plusieurs années d’organiser la participation des citoyens, les secteurs culturels et sociaux s’interrogent sur la place des personnes dans l’action et la politique culturelle, bien que la transition entre démocratisation culturelle et démocratie culturelle, et la prise en compte des droits culturels ne soit pas toujours effective.

On retrouve dans le domaine culturel des formes délibératives à travers les assises, forums, concertations, organisés à l’initiative de collectivités<sup>40</sup>. Ces expériences démocratiques sont devenues nombreuses mais la présence des habitants y est réduite. Elles constituent avant tout des occasions pour les professionnels et les élus de débattre entre eux. Plus historiquement mais plus parcimonieusement et souvent à l’initiative de l’éducation populaire, sont également proposés des espaces dialogiques revêtant la forme de débats organisés entre publics et artistes. Pour exemple, cette « situation idéale de parole » a été et est toujours proposée par les Cemea lors du Festival d’Avignon.

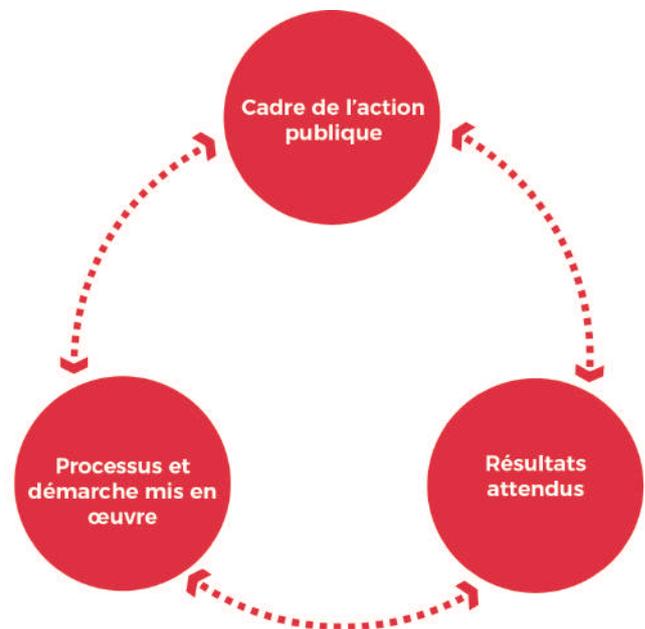
Du côté de la création artistique, on assiste à un fort développement des projets artistiques participatifs. De plus en plus d’artistes se posent la question de leur rôle dans la cité et abordent la création comme un terrain d’expérimentation sociale. Ces projets engagent des personnes et des artistes dans un processus créatif selon des modalités diverses et dans des contextes variés : la rue, le quartier, l’école, l’hôpital, la prison, ... Dans certaines configurations, les artistes s’appuient sur les vécus des personnes et en font le matériau de leur œuvre : projets autour de la mémoire habitante dans les territoires industriels ou ruraux (Decazeville, Nord Aveyron), projets autour de la parole de personnes dites en insertion ou en situation de handicap (Decazeville, Millau). Dans d’autres territoires, les personnes contribuent activement à l’œuvre en tant que pratiquants (Millau, nord-Aveyron, Grand Rodez). Ainsi, le degré de participation et le

statut du participant varie grandement, de simple ressource, à participant (figurant) jusqu’à celui de co-auteur du projet.

Pour de nombreux artistes, l’œuvre comme « processus collectif » est possible. Dans la confrontation dynamique des vécus des personnes et des univers symboliques, s’élaborent des formes créatives, reflets de la singularité du sujet et de la particularité des situations d’interaction, qui renouvellent et diversifient le langage de l’art.

Dans l’échange réciproque, entre personnes et artistes, les premières se trouvent valorisées, reconnues, les seconds réinterrogés et nourris dans leur pratique. Dans ces configurations, l’institution incite à utiliser l’outil culturel comme levier d’intégration sociale et d’émancipation des personnes, afin d’être en capacité de vivre pleinement sa citoyenneté, ce qui n’est pas sans rappeler ce nouvel horizon des politiques sociales et de la Ville que sont empowerment ou « pouvoir d’agir ».

### Un instrument de mesure du degré de participation



Afin qu’ils puissent définir plus précisément ce qu’ils traduisaient par participation des personnes à leur projet, il a été proposé aux porteurs de projets un « instrument de mesure » sous forme d’une triangulation.

<sup>40</sup> BORDEAUX MC., LIOT F., La participation des habitants à la vie artistique et culturelle, Revue de l’Observatoire N°40, été 2012, pp 7-12.



► Un premier niveau de participation consiste à faire rimer participation avec appropriation<sup>41</sup>. L'objectif est de sortir d'une seule logique de l'offre et de l'accès à la culture en permettant aux personnes participantes de comprendre le cadre et ses objectifs, d'agir sur la démarche voire de la co-construire et d'aboutir à un résultat attendu : être comédien ou danseur dans une production artistique, recueillir la parole,...

► Un deuxième niveau confirmerait la capacité de toutes et de tous à saisir les raisons et le cadre, mais à s'approprier suffisamment la démarche pour pouvoir agir sur le résultat. Si la notion de droit à la culture demeure bien, les initiateurs du projet accroissent là leur zone de risques et d'incertitudes. Ils ne peuvent garantir à leurs commanditaires les résultats attendus, chacun des participants demeurant libres de déterminer si le projet respecte ses droits et si lui-même respecte les droits des autres. La participation des habitants à la vie culturelle et artistique du territoire renvoie alors plus à la notion de droits culturels.

► Enfin, un troisième et dernier niveau, proposerait aux personnes d'agir sur les processus et les résultats et par là même d'être en mesure de réinterroger le cadre de l'action publique dans lequel ils évoluent. Si cette dimension renvoie à construire un véritable débat public au sein d'un « *espace commun de proximité* », elle demeure dans les champs culturels et sociaux peu usitée. Compte tenu de la nature de l'appel à projets, ce dernier niveau n'avait pas lieu d'être en Aveyron.

## Les modalités de la participation

La participation ne se décrète pas. On ne peut obliger les personnes à participer. Mais comment mobiliser les personnes et maintenir leur engagement tout au long du processus ? S'il n'existe pas de réponses toutes faites parce que la participation est contextuelle et éminemment liée à l'expérience humaine, il est essentiel de s'interroger sur les conditions matérielles, sociales ainsi que sur les modalités de mise en œuvre du processus participatif. En se gardant de tomber dans l'écueil de croire que la procédure fait

<sup>41</sup> HORS LES MURS, In Situ In Cité, projets artistiques participatifs dans l'espace public, memento N°7, juillet 2012.

la participation, tout dispositif participatif doit faire l'objet d'un cadrage initial qui garantit des modalités transparentes et sérieuses.



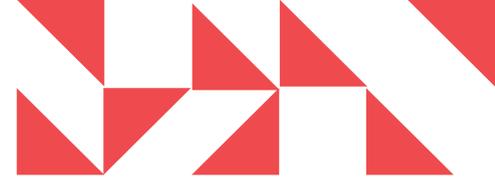
### Prendre le temps de se connaître

Participer, c'est faire partie et prendre part. Pour cela, les porteurs de projets ont identifié le besoin de prendre le temps de se connaître et de se reconnaître. Le premier temps de la participation est donc celui de la rencontre humaine. Il est en effet important de mesurer les freins à la participation et les barrières mentales et physiques. Les porteurs de projets ont donc cherché ce qui peut intéresser en premier lieu les personnes car on ne les mobilise pas sur un sujet qui n'est pas une de leurs préoccupations. Le « *qui participe et pourquoi ?* »<sup>42</sup> renvoie à la question de la sélection des publics et est l'occasion de s'interroger sur les personnes que souhaite atteindre le projet.

### Accepter, s'accepter et trouver les motivations

Ensuite, il convient d'accepter les personnes telles qu'elles sont, sans faire sentir qu'elles peuvent être considérées comme des « publics empêchés ». Cette notion descendante qui catégorise l'intervention publique – et parfois l'illusion démocratique d'égalité – ne représente en effet pas les personnes. Enfin, il est important de trouver le moteur qui motive chacun. On pourrait résumer ce temps de la rencontre à « *je m'intéresse à toi, ... tes ressources, tes connaissances, tes compétences : faisons-nous confiance !* ».

<sup>42</sup> GOURGUES G., Les politiques de démocratie participative, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 2013.



La participation nécessite de l'engagement et doit éviter l'injonction. Il a été ainsi noté qu'une « *participation passive* » peut se révéler négative et contreproductive lorsqu'elle introduit un « *travail de sape* » de la personne.

Il est donc important de créer une relation bilatérale entre le porteur de projet et le participant. Un référent, -une personne fil rouge à identifier- est nécessaire afin d'établir un lien de confiance, apporter une source de plaisir et de satisfaction et éviter « *les injonctions ou les contraintes organisationnelles,...* ». Pour permettre cette parole, il a été noté qu'il était souhaitable d'abord de se rendre sur le terrain de l'autre dans une posture d'écoute afin que la personne ne se transforme pas en consommateur du projet. La notion d'engagement est prépondérante : elle nécessite que chaque partie se sente engagée dans le projet et pas simplement en posture de « *figuration* ».

### Un « espace public commun de proximité »

Une fois le « *contrat de confiance* » établi, il devient possible de réunir les participants. Le choix du lieu n'est pas anodin car sortir du « *chez soi* » pour partager collectivement se cultive. Il faut certes un espace convivial et adapté mais aussi de préférence un « *lieu autre* » qui n'appartient à aucun. Ce « *lieu autre* », même s'il peut être signifiant, doit refléter une « *neutralité bienveillante* », car « *les bureaux de la PJJ seront toujours les bureaux de la PJJ* » ! Cet espace public commun de proximité, espace de rencontre entre le désir du projet et celui des personnes, formalise un espace de dialogue permanent et met en valeur un intérêt commun. Il a été ainsi donné l'exemple de jeunes qui, à partir de leurs pratiques individuelles de slam et de rap, ont trouvé dans un studio d'enregistrement le sens de faire collectivement ensemble.

### Un processus de savoirs partagés

Si le projet se construit communément entre des personnes et des acteurs, et ne peut être prédéfini par l'une ou l'autre des parties prenantes à l'avance, il est nécessaire que chacun soit conscient de sa place et de son rôle. Appréhender la participation des personnes dans un processus qu'il soit à vocation culturelle, artistique et/ou sociale, exige de s'interroger sur la place de chacun et d'abdiquer une part de sa puissance.

*Le pouvoir n'est jamais qu'un verbe auxiliaire qui ne peut fonctionner qu'avec des compléments*<sup>43</sup>. Patrick Viveret.

Le partenaire social ne peut donc passer une commande à l'artiste en s'en dédouanant, comme l'artiste doit être conscient de son intention artistique tout en laissant la place à la personne et au collectif d'être créatif et force de proposition. C'est donc un processus de savoirs partagés qui est à engager. Il propose une autre manière de former, se former et s'auto former sans jamais l'énoncer. L'artiste comme les partenaires sociaux et culturels ne peuvent se désintéresser des résultats obtenus. D'autant que les commanditaires « *jugeront* » ce résultat, seul élément qu'ils auront « *vécu* ». Mais dans les projets participatifs, le processus mis en œuvre est tout aussi important que les résultats obtenus, même s'il est rarement évalué. Il a donc été identifié le besoin de bien communiquer sur le projet dans ses phases de construction et non uniquement sur son résultat.



### Un facilitateur

Si les rôles sont bien définis entre personnes et acteurs sociaux, culturels et artistiques du projet, il reste à trouver le point de rencontre, « *l'espace public* » du dialogue et de l'échange. Pour cela, un « *médiateur* », extérieur ou désigné parmi les parties prenantes, peut être nécessaire dans un rôle d'assembleur des compétences et des ressources. Sans enjeu ni finalité personnelle, son rôle est de fournir des méthodes, avec éthique et déontologie pour animer la participation et la coopération.

<sup>43</sup> VIVERET P., Premières rencontres des agences culturelles, Strasbourg, octobre 2016.



## Un focus sur la place des artistes

Reconnaître la place et le rôle du facilitateur de la coopération, des personnes, des acteurs sociaux et culturels dans le projet, c'est également reconnaître ceux qui y développent une démarche artistique. Si un projet artistique se nourrit d'une population au travers de ses cultures, un projet de territoire peut se nourrir des artistes au travers de leur force singulière. Les artistes présents, qu'ils soient invités, associés ou implantés, issus ou habitants du (des) territoire(s) s'en imprègnent car ce qui se dessine dans une inscription territoriale, ce n'est pas tant la définition du lieu que le désir du lien, celui qui transforme l'artiste en citoyen<sup>44</sup>.

L'artiste intervient dans le champ social pour décaler les regards. Son rôle n'est pas de « réparer mais de prendre soin ». Il doit traduire une pensée et permettre aux personnes de prendre conscience de leurs compétences, de leurs savoir-faire et surtout de leur valeur -au sens latin de « force de vie »- individuelle comme collective. Un artiste impliqué dans les projets culture et lien social n'est donc pas un art-thérapeute, mais il « ouvre des portes » sur des choses auxquelles les participants n'avaient pas accès.

L'artiste apporte des outils, une intention et un inattendu ; les participants sont réunis pour créer du commun, du beau, du bien et non de l'utile. L'artiste doit donc être attentif au plaisir de la création, à l'émotion qu'elle peut générer et aux effets qu'elle produit. Au moment de la création, « les personnes existent : créer c'est exister, et exister, c'est aussi montrer que l'on a tous quelque chose à raconter, se raconter et partager ». L'artiste produit donc du déplacement tout en expérimentant et laissant trace de son implication.

Au sein du projet, l'artiste n'est donc pas un prestataire mais bien une partie prenante. Il ne s'agit pas de présenter à l'artiste un « projet préfabriqué » qu'il doit mettre en œuvre, mais bien de réfléchir et construire avec lui. L'artiste possède des outils dont les autres parties prenantes doivent se saisir. Ainsi, l'intention de départ des porteurs du projet peut, au fil du temps, s'effacer au profit d'une création collective. Tout comme le travail social apporte à l'artistique, le travail artistique apporte au travail social.

<sup>44</sup> POUTHIER F. *Portrait de l'artiste en passeur de territoire(s)*, in *De l'art pour une autre campagne*, Ipamac, Pélussin, 2010.

Le travail de l'artiste n'est donc pas une commande, mais bien un investissement et un engagement au sein du projet. Car la présence artistique dans le projet, et c'est ce qui la distingue de l'intervention ponctuelle, est une action structurante tant dans sa présentation et son cheminement, que par ses suites.

L'installation dans un temps long -un an pour tous les projets- permet à chacun (artistes, habitants, élus) de « prendre le temps » et parfois de faire un « pas de côté » afin que chacun ne soit pas là où il est prévu et conventionnel mais où il n'est pas attendu. De manière plus pragmatique, c'est aussi l'occasion de fédérer autour des créateurs des ressources humaines, matérielles et financières et de permettre le décloisonnement en facilitant la rencontre des artistes avec des praticiens jeunes et moins jeunes, des travailleurs sociaux, des médiateurs culturels... et l'épicier ou le débit de boissons du territoire !

Reconnaître la présence artistique est donc avant tout un échange réciproque qui crée des territoires momentanés, où chacun communique avec l'autre dans son temps propre et la singularité de son espace, avec un fil conducteur qui s'impose, celui de la rencontre. Si la présence artistique ne modifie pas le territoire physique, elle s'évertue donc à en redéfinir les contours sociaux et socio-cognitifs.

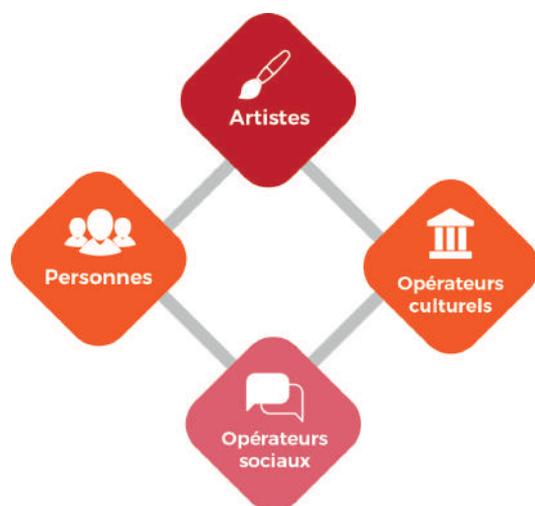
## Le schéma de gouvernance

Peut alors être réuni, dans un souci de co-construction, le polyptique : personnes, acteurs sociaux, opérateurs culturels et artistes, engagés pour de mêmes objectifs, de mêmes valeurs et qui assument une responsabilité croisée du projet.

Les opérateurs culturels et sociaux sont garants du cadre du projet. En effet, leur rôle est essentiel dans la connaissance des cadres institués, des personnes et du territoire. Leur travail est donc double : bien saisir le sens et les intentions de l'artiste et bien connaître les personnes impliquées. Certains, parmi les porteurs de projets, ont considéré qu'il fallait prendre le temps de connaître l'artiste et de le préparer à la rencontre avec les personnes. D'autres ont prôné que l'artiste conserve son autonomie et ne soit pas influencé par les



représentations des uns et des autres. Tous ont évoqué l'alchimie à trouver et les liens interactifs à construire entre parties prenantes.



▶ entre artistes et opérateurs culturels, il s'agit d'accompagner une création artistique ;

▶ entre opérateurs culturels et personnes, le lien permet un autre accès aux arts et aux cultures et d'en donner toute l'information ;

▶ entre personnes et travailleurs sociaux, les regards changent car « familles, travailleurs sociaux (...) s'impliquent ensemble et expérimentent une relation plus égalitaire durant ces moments là. Tous les travailleurs sociaux le citent dans leurs bilans, comme un moment fort, fondateur, déconstruisant les représentations de chacun, faisant voler des a priori qu'on pensait ne pas voir... »<sup>45</sup> ;

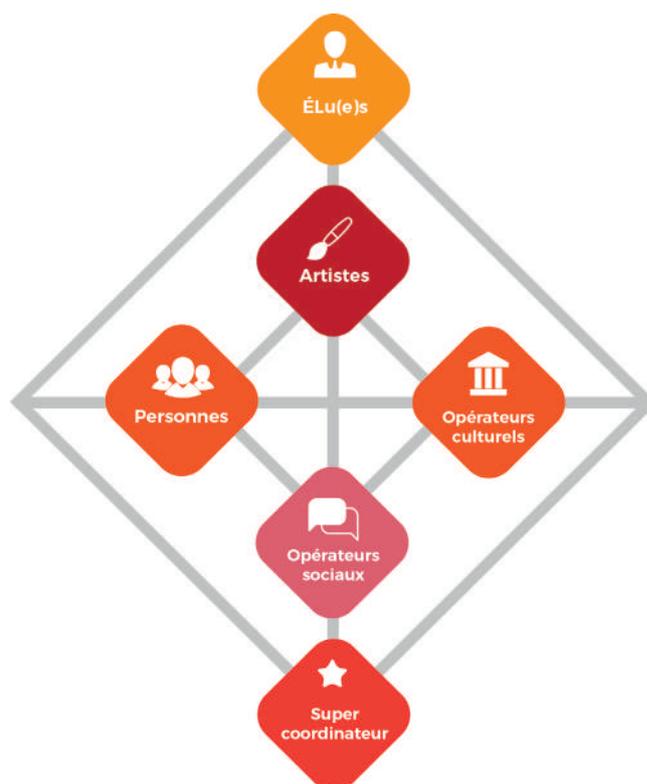
▶ entre opérateurs sociaux et artistes, cela décale respectivement leur point de vue par rapport à l'image qu'ils pouvaient avoir les uns des autres, de leurs compétences, de leurs responsabilités et de leurs modes de travail.

Les artistes et les personnes demeurent libres des résultats. Une fois la démarche co-construite, les deux parties prenantes abordent la question du rapport au produit final. Selon l'artiste, le résultat peut être un moment de reconnaissance et de visibilité. A l'inverse, les personnes parties prenantes peuvent avant tout se sentir concernées par la démarche et non par son rendu.

<sup>45</sup> DARNAU I., Un parcours peut en cacher un autre : Le chemin de la transversalité entre les acteurs in L'art et les expériences culturelles au service de l'intégration sociale, IRTS, 2011.

L'artiste doit alors faire ressentir aux personnes non ses enjeux artistiques personnels mais les enjeux pour les personnes de présenter le meilleur d'eux-mêmes. D'autant plus si un public extérieur est présent.

Mais pour que ces interrelations s'expriment, il convient de compléter le polyptique par deux étaies qui assurent sa stabilité.



▶ Le premier concerne les élu.e.s commanditaires via l'appel à projets ou par subventions. S'ils sont garants au sein du comité de pilotage de la bonne formalisation du projet et de son évaluation, ils ne peuvent ni ne doivent intervenir dans le déroulé. Cela a d'ailleurs été respecté en Aveyron.

▶ Le second renvoie à un besoin de coordination car les quatre entités ou planètes de notre constellation ont besoin d'un animateur de la coopération, d'un intercesseur-facilitateur susceptible de favoriser et parfois réguler les interactions. Il a été montré en Aveyron que quand ce pilier manquait, faute de moyens ou de temps, il devenait difficile de conserver le liant entre toutes et tous.



C'est donc une galaxie qui est à formaliser et comme elle navigue dans un espace territorial, elle n'a comme point d'appui que l'interrelation structurée entre toutes les parties prenantes. Le système est auto stable ce qui lui garantit son équilibre.

Les chemins de tra(ns)verse que tous les acteurs empruntent, que ce soient les personnes, les artistes, les travailleurs sociaux, les acteurs culturels, les élus..., obligent à une autre façon de s'investir, de travailler en sortant de la verticalité des services, des dispositifs et ... à prendre quelques risques à faire ensemble.

*« L'utilisateur est seul à savoir ce qui est bon pour lui. Mais pour autant, il a besoin d'être accompagné pour le découvrir et s'accomplir. C'est une véritable alliance qui doit être passée entre d'un côté l'utilisateur qui est appelé à développer son pouvoir d'agir et le[s] professionnel[s] véritable[s] passeur[s] et authentique[s] personne[s] ressource[s]. L'un et les autres négocient leur expertise respective tant pour définir le problème et ses solutions que pour faire évoluer les modalités sociales, tant pour changer l'individu que pour réformer la société. Ce n'est ni le sujet seul, ni la société qui est à l'origine de l'exclusion... on ne peut se contenter ni d'un militantisme réformateur, ni le réduire à la perspective d'un changement individuel. »<sup>46</sup>.*

---

<sup>46</sup> LE BOSSE Y., Développer notre pouvoir d'agir in journées nationales d'études de ANAS, 6 au 8 Novembre 2008.



# Evaluer et documenter

Il ne peut y avoir culture là où il y a cloisonnement et compartimentation. Les ateliers qui ont lié les porteurs de projets aveyronnais tout au long de l'année ont certes fabriqué de la culture. Pour autant, cela n'obère pas le besoin d'une évaluation des projets qui peut être aussi un processus de documentation et de communication.

## Une brève histoire de l'évaluation et de ses impératifs

*«L'évaluation d'une politique publique a pour objet d'apprécier l'efficacité de cette politique en comparant ses résultats aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre»<sup>47</sup> mais «évaluer une politique publique, c'est [aussi] former un jugement sur sa valeur»<sup>48</sup>.*

L'évaluation n'est pas chose nouvelle dans notre République. Elle puise dans la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen du 26 août 1789 : «*Tous les citoyens ont le droit de constater par eux-mêmes ou par leurs représentants, la nécessité de la contribution publique, de la consentir librement, d'en suivre l'emploi et d'en déterminer la quotité, l'assiette, le recouvrement et la durée*» (Article 14). Reste qu'en France et plus particulièrement dans le domaine de la culture, il aura fallu attendre 1964 et le colloque de Bourges «*Des chiffres pour la culture*» pour que de premiers éléments quantitatifs soient mis en œuvre. Mais c'est plus particulièrement sous l'impulsion de Michel Rocard alors 1<sup>er</sup> Ministre (1988-1991) que naissent les premières évaluations des procédures contractuelles et fonds structurels européens. Cette manière d'évaluer marque un tournant. Pour la première fois, n'est pas pratiquée une seule évaluation descendante «*top down*» sur le principe des évaluations planistes mais une évaluation «*bottom up*», soit la prise en compte des populations et des bénéficiaires de l'action

publique. L'évaluation des politiques publiques, notamment dans le champ de la culture passe ainsi, sous influence du monde anglo-saxon, d'un modèle purement technique à un modèle empreint des sciences sociales. Au-delà des seuls résultats, sont pris en compte démarche et processus.

*Les chiffres sont des innocents qui parlent facilement sous la torture.*

Alfred Sauvy (à propos de la statistique).

Cinq impératifs sont à respecter :

- ▶ Tout ne pouvant être évalué, il convient d'abord de bien déterminer la connaissance utile et appréciable qui permet le développement d'une vision partagée, voire qui capitalise des pratiques (bonnes ou mauvaises). Cette donnée documente également le projet et participe à la constitution d'une trace ;
- ▶ La fiabilité des données doit être assurée -est scientifique ce qui n'a jamais été démontré à l'inverse- et ces données doivent pouvoir se recouper et être complémentaires ;
- ▶ En cela, l'évaluation est avant tout une démarche avant d'être une technique. C'est pourquoi l'évaluation est un work in progress qui doit être intégré au projet dès sa conception. Evaluer c'est donc se questionner plus que sanctionner ;
- ▶ Elle implique une production régulière de données. Pour que celles-ci soient comparables, les mêmes paramètres doivent être conservés ;
- ▶ Enfin l'information doit être restituée et diffusée pour lutter contre l'opacité. L'évaluation constitue donc une pratique de gouvernance et d'intelligence collective qui doit alimenter un débat démocratique.

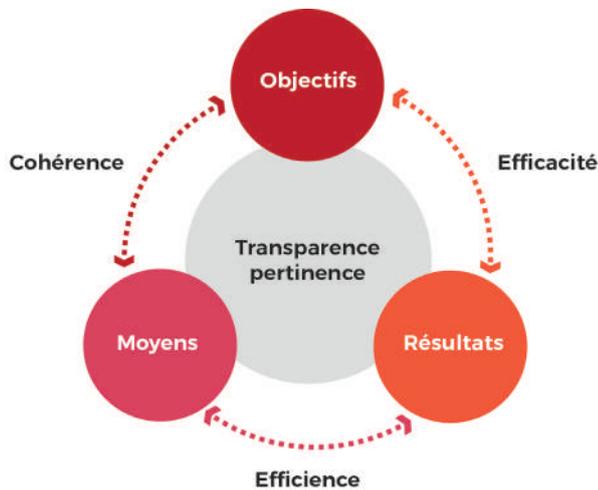
<sup>47</sup> Décret du 18 novembre 1998.

<sup>48</sup> VIVERET P., L'évaluation des politiques et actions publiques, rapport au Premier ministre, La documentation française, Paris, 1989.



## Trois piliers de l'évaluation

Une évaluation repose sur un tryptique objectifs – moyens – résultats qui permet de mettre en œuvre 5 mesures:



- ▶ La mesure de la transparence de l'action qui permet tout autant de lutter contre l'opacité que d'améliorer la connaissance des actions ;

- ▶ La mesure de la pertinence de l'action qui permet d'adapter la théorie – ici un appel à projets- et les interventions à une question et un problème ;

- ▶ La cohérence, soit les moyens attribués pour répondre aux objectifs assignés et vérifier que ces derniers soient bien corrélés aux moyens dédiés ;

- ▶ L'efficacité, soit l'articulation des résultats et des objectifs ;

- ▶ L'efficience, soit l'articulation des résultats et des moyens.

## Pour une valse à trois temps

- ▶ L'évaluation préalable (dite ex-ante) estime l'adéquation entre les objectifs du projet et les moyens mis en œuvre. Elle permet de mesurer l'utilité et la nécessité, de valider ou modifier les objectifs et/ou les moyens nécessaires. Elle est adossée à un diagnostic et forme le « camp de base » du projet et l'échelle de l'évaluation.

- ▶ Pendant la réalisation du projet, l'évaluation formative (dite à mi-parcours) mesure l'efficacité des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs. Elle évalue les processus et vérifie le bon déroulement. Elle permet de confirmer et/ou d'adapter les moyens et d'améliorer le dispositif et/ou l'action publique. Elle documente également le projet et permet d'en communiquer des éléments concrets.

- ▶ L'évaluation sommative (dite ex-post), enfin, mesure la validité des objectifs du projet et les moyens mis en œuvre pour les atteindre. C'est également celle qui permet de rendre compte de l'utilisation de fonds publics.

Pour que la « collecte des données puisse se faire tout au long de la durée du projet, il est [donc] nécessaire d'anticiper la construction du référentiel avant le démarrage »<sup>49</sup>.

Une évaluation, c'est améliorer le système d'acteurs (processus) par la production de connaissances partagées et la constitution d'un langage commun autorisant des changements et renforçant la lisibilité des actions.

Mais une évaluation de projets culture et lien social, c'est aussi mesurer leur impact social dans un territoire. L'impact social, ou utilité sociale, est « l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation sur ses parties prenantes externes directes et indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires) ainsi que sur la société en général »<sup>50</sup>. C'est pourquoi il pourra également s'agir d'apprécier les externalités positives produites par le projet : comment ce

<sup>49</sup> FONDATION DANIEL & NINA CARASSO, Auto-évaluer l'impact social des projets artistiques, guide pratique, 2017.

<sup>50</sup> Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire.



dernier nourrit-il le travail spécifique de l'artiste? Que laisse-t-il comme trace pour les travailleurs sociaux? Comment a-t-il contribué à une « reprise de confiance » des participants? A-t-il réinterrogé les pratiques professionnelles des opérateurs culturels et sociaux?

Il est possible alors d'établir un calendrier de l'évaluation en reprenant les étapes ex-ante, formative et ex-post et en distinguant l'évaluation des acteurs de celles des bénéficiaires. Pour la première, il a été souligné par les porteurs de projets qu'aucun n'avait véritablement intégré dans son projet une évaluation interprofessionnelle. Or, évaluer la manière de travailler ensemble et l'évolution de la relation entre parties prenantes se révéleraient au regard de leur expérience de l'année extrêmement importante.

Une évaluation n'est donc pas une observation, un contrôle administratif ou de gestion, un bilan, un audit ou une étude universitaire. Elle peut toutefois présenter des limites : une utopie démocratique où évaluer se limite à créer de nouveaux espaces de communication sans produire des données comparables et mesurer l'impact de l'action dans le territoire ; une utopie technocratique avec « effet réverbère » qui consiste à évaluer que ce que l'on connaît déjà sans utiliser l'évaluation comme un outil de remise en question.



	Objectifs	Indicateurs	Résultats	Finalités
<b>Parties prenantes</b>	Impulsion d'une dynamique partenariale	Existence instance de pilotage formalisée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre réunions</li> <li>• Assiduité</li> <li>• Bilans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconduction actions/budgets</li> <li>• Évolution et enrichissement</li> <li>• Nouveaux projets</li> </ul>
	Changement de regard sur dispositifs/pratiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formations transverses</li> <li>• Essaimage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évolutions actions</li> <li>• Participants prêts à poursuivre</li> </ul>	
<b>Participants</b>	Appropriations acquisitions nouvelles compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assiduité</li> <li>• Résultats induits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence</li> <li>• Apprentissage</li> <li>• Relation famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien-être</li> <li>• Poursuite dans pratiques</li> <li>• Engagement projet personnel</li> </ul>
	Autonomie et construction du collectif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiance en soi</li> <li>• Liens actifs avec autres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Témoignages</li> <li>• Ambiance groupe</li> </ul>	



## Des éléments méthodologiques issus des séminaires

Les porteurs de projets ont insisté pour mener une évaluation participative, définie et conduite collectivement entre les parties prenantes. Pour se faire, il a été convenu de bien rédiger ensemble le contexte et le cadre dans laquelle s'inscrit cette évaluation. Si cette rédaction commune ne peut avoir lieu, la partie prenante rédactrice doit la transmettre et la « traduire » aux autres parties prenantes, personnes participantes comprises.

Le cadre de l'évaluation permet de fixer les éléments de valeurs concernant la pertinence du projet de territoire et de son évaluation. Que cherche-t-on individuellement et collectivement à atteindre ? De quoi partons-nous ? Voilà qui permet d'établir le « camp de base » partagé qui est le point 0 à partir duquel les écarts pourront être constatés. Mais il s'agit simultanément de mobiliser toutes les personnes. Il convient donc d'être attentif à ne pas « technocratiser » cette relation.

*Le courage n'a pas besoin de preuve.*  
Gabriel Okoundji

► Le cadre reprend les grands enjeux du projet. Si ces derniers ne sont pas évaluables car relevant d'enjeux plus généraux (« rompre l'isolement », « créer une dynamique territoriale », ...) que le projet ne peut résoudre à lui seul, ils permettent de comprendre le sens des actions mises en œuvre et de se mettre d'accord sur un lexique pour construire une norme et un référentiel partagés. Ces enjeux contribuent à définir des éléments de valeur permettant de mesurer la cohérence.

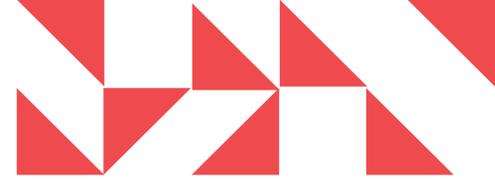
► Voilà qui permet de renvoyer aux finalités. Que voulons-nous améliorer ? Bien énoncer les finalités permet d'éviter des malentendus et de définir les éléments de valeur concernant l'efficience; d'où l'importance d'une évaluation partagée, conduite sur un principe de co-construction permettant appropriation, « pas de côté » et lutte contre les représentations. Elle permet d'objectiver des éléments vécus comme « non réussis, non aboutis, ... » de sorte à ne pas les vivre comme des échecs mais comme des points d'amélioration.

► Lister dès l'origine du projet les objectifs des parties prenantes demande de bien différencier les ENJEUX-objectifs généraux ou stratégiques- des OBJECTIFS OPERATIONNELS clairement formulés et évaluables. Pour bien différencier les deux, il a été proposé d'appliquer la règle SMART : les objectifs opérationnels doivent être S(pécifiques) M(esurables) A(pplicables) R(éalistes) T(emporels), ce qui permet de définir les éléments de valeur concernant leur efficacité. La clarté des objectifs opérationnels permet d'évaluer le projet mais non les effets intrinsèques ou extrinsèques difficiles à estimer sur chacun des bénéficiaires. D'où la nécessité de procéder à un « rangement attentif » des enjeux, objectifs et résultats attendus.



## La grille Decazeville

Enjeux	Objectifs opérationnels	Indicateurs
Favoriser l'intégration de ces publics dans la vie sociale et culturelle	Implication des travailleurs sociaux dans le projet	→ Nombre et type de partenaires sociaux engagés → Nombre de rencontres avec le public ciblé
Encourager l'évolution du regard sur ce public	Organisation de temps dans l'espace public favorisant la mixité des publics	→ Nombre de personnes touchées → Type de publics → Lieux investis
Mobiliser le public cible sur une dynamique culturelle et artistique	Mobilisation du public ciblé  Faire que les personnes soient dans un engagement à moyen-long terme ?	→ Nombre de personnes touchées → Partenaires mobilisés  → Assiduité → Nombre de participants aux ateliers
Redynamisation du territoire	Communiquer sur le projet au sein du territoire et à l'extérieur  Mise en place d'une coopération pérenne interprofessionnelle	→ Visibilité du projet (affiches, médias...)  → Diversité de la nature des partenaires (financeurs, coordination ...) → Engagement des partenaires → Nombre de réunions, communication entre partenaires



## Documenter et communiquer le projet tout au long de son déroulement

Les temps de restitution des ateliers de pratique comme les traditionnels bilans de fin d'année sont souvent les seuls moyens d'évaluation d'une action territoriale. Nonobstant la subjectivité de la réception pour les premiers, l'ennui parfois pour les seconds, une évaluation au long cours permet de mieux saisir les valeurs, les enjeux, les freins de chacun comme du projet. Mener une évaluation partagée oblige ainsi à expliquer et transmettre.

Elle est en soi un lieu et un temps d'auto formation. Elle est également un outil de communication des actions mises en œuvre. Une évaluation bien transmise - avec des termes et des formes appropriées (ludiques, conviviales, artistiques) - aux parents, aux proches et aux élu.e.s non directement impliqué.e.s permet une meilleure appropriation. Elle fait se révéler toutes les actions mises en œuvre ainsi que tous les moyens et implications nécessaires et favorise à la visibilité et la reconnaissance du projet.

Il convient donc d'établir un «mouvement perpétuel» qui documente le projet et informe du déroulement de l'action auprès des parties prenantes et des bénéficiaires directs et indirects du territoire et en valorise le processus et ses étapes.

Des outils sont mobilisables :

- calendriers et agendas partagés permettent à chacun même distant de suivre les parcours (ateliers, restitution, rencontres) ;
- la mise en place d'une plateforme contributive - espace co-worker - commune aux parties prenantes compulse les actions et prépare la capitalisation ;
- publier des images - films ou photos - des actions via la plateforme ou les réseaux sociaux, permet d'inclure la parole des bénéficiaires tout au long de la construction du projet.
- Il convient enfin de recouper des temps physiques -conférence de presse des parties prenantes- et des espaces-temps informels -une intervention un jour de marché- sans pour autant oublier les moments de restitution et la communication des résultats.

L'objectif d'une évaluation est d'améliorer le système d'acteurs par la production de connaissances partagées et la constitution d'un commun autorisant des changements et renforçant la lisibilité de l'action culturelle territoriale. L'action étant à la dimension d'un territoire engagé, il est nécessaire que ces habitants en aient connaissance qu'ils en soient bénéficiaires ou non. Documenter le projet doit ainsi permettre d'amener les habitants du territoire, et pas seulement ceux qui sont concernés, à changer leur regard tant sur le territoire dans lequel il s'inscrit que sur les populations concernées en sortant de leur possible «stigmatisation».

Il a été constaté lors des séminaires que le territoire aveyronnais était marqué par un passé minier ou agricole d'une part et par une grande diversité paysagère d'autre part. Certains territoires ont vu leur économie décroître -à la suite de fermeture de mines par exemple- aboutissant à une précarisation et un cloisonnement. D'autant que la circulation au sein d'un département, particulièrement rural, nécessite souvent un temps de trajet relativement long.

Les projets culture et lien social sont donc des éléments de valorisation des territoires. S'ils s'appuient sur les personnes qui y habitent et sur des ressources mémorielles et historiques, ils offrent aussi une dynamique nouvelle et parfois innovante. C'est ce «nouveau récit», cet imaginaire qui peut ainsi «redonner de l'oxygène aux territoires». Voilà qui demande donc de définir une stratégie cyclique et pérenne de communication, susceptible à la fois de modifier les représentations en jeu et à la fois de capitaliser et faire trace.

## Définir une stratégie cyclique de communication

La communication doit s'intégrer au projet au même titre que les actions définies et ce dès l'origine. En s'appuyant sur l'évaluation formative, elle offre un outillage potentiel varié et conséquent. Mais l'enrichissement par l'expérience de l'autre, le fait de «vivre l'action» et l'expression des personnes participantes sur leur ressenti et leur expérience constituent la clé essentielle de l'appropriation, bien au-delà des seuls temps de restitutions.



#### Cartouche

Les parties prenantes d'un projet culture et lien social sont multiples. Ils sont co-responsables mais interviennent à des titres différents co-financeurs, co-organisateurs, co-producteurs, co-opérateurs. En rédigeant communément 3 phrases descriptives de l'action dans un «cartouche» que chacun s'approprie, tous communiquent d'une même voix sur l'action dans leurs publications respectives.

#### Une plaquette de présentation pour faire décoller le process

Cette plaquette inclut le «cartouche» mais permet de l'illustrer visuellement et concrètement. Elle doit être réalisée en amont de l'action afin de mieux en faire saisir les temps et les étapes.

#### Temps fort d'ouverture

Pour ce qui est défini avec des personnes, les artistes et les acteurs culturels et sociaux se matérialise de manière ludique aux yeux de tous.

#### Des espaces et des temps d'échange formels

L'expérience prouve que la réunion physique et directe des personnes reste l'une des meilleures manières de transmettre et de partager (rencontres, formations communes,...)

#### Donner à voir

L'invitation est faite aux parties prenantes de vivre les expériences proposées -mise en place d'un atelier de pratique pour les parties prenantes, sorties communes au spectacle- et d'assister à un atelier ou une rencontre pour faire vivre la communauté.

#### Utiliser les supports existants pour «entretenir le feu» :

Un conseil communautaire, des émissions de radios, presse locale, magazines communaux et intercommunaux, via des réseaux sociaux et des sites internet, par panneaux d'affichages.

#### Se loger comme un «coucou» :

Dans les dossiers de presse et Press book des artistes, aux vœux du Président, à l'AG d'anciens.

#### Bilans

Les temps de bilans doivent être entendus comme temps de communication sur les réussites comme sur les échecs. Ils permettent de repérer, résoudre, réinterroger, reconduire l'action et d'en repenser la transmission.

#### Prendre en compte la parole des personnes

Le point de vue et la parole des bénéficiaires sont importants. Ils peuvent se révéler de bons vecteurs de communication par une transmission informationnelle de pairs à pairs. Les échanges inter classes ou intergroupes ou dans un cercle familial et amical peuvent susciter intérêt et amorçage de nouvelles actions.

#### Restitution et résultats

Une information publique est nécessaire et peut s'inscrire dans des supports préexistants (plaquettes de saison, revues municipales) à même niveau que d'autres propositions.

## Valorisation, trace et essaimage

#### Par les bénéficiaires

La valorisation de l'expérience passe par le témoignage des personnes et des parties prenantes (travailleurs sociaux, artistes,...) tout au long du processus.

#### La trace

Une publication, un film posté sur internet, une étude universitaire sont également des outils destinés aux habitants du territoire en adaptant le dispositif.

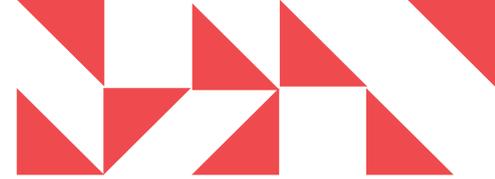
#### Essaimage

À partir de l'expérience vécue, parties prenantes et bénéficiaires (avec traces et évaluation) sont les mieux à même de communiquer sur «leur aventure territoriale».

### Cartouche

«Au fil des temps et des gestes», c'est créer du lien social et culturel entre, pour et par les personnes âgées, souvent isolées, du Nord Aveyron. Pour réaliser cette ambition, traduite par une création artistique spectaculaire, les quatre EHPAD du territoire (Murs de Barrez, Entraygues, Sainte-Genève/Argence, Saint-Amans des cots), l'ADMR, les clubs du troisième âge, la Croix rouge et l'artiste Ireen Krakelberg se sont regroupés dans une communauté d'envie partagée. Cette initiative a reçu le soutien du Conseil départemental de l'Aveyron, dans le cadre de son appel à projet « Culture et Lien social » et est accompagnée par Aveyron Culture.





## Des « inters » sont nécessaires

La construction de politiques culturelles territoriales, soit des politiques qui s'appuient sur de véritables projets de territoire et non sur une simple rationalisation plus ou moins effective de l'action publique dans un espace géographique défini, se doit de mieux faire coopérer les actions publiques entre et dans les collectivités, dans et entre les personnes privées et publiques. Nommons-les : les « inters ».

### Inter sectorialité

Transcender le sens de chaque action oblige au décroisement qui questionne les catégories de l'intervention publique construites en silos. Plus que le mot de « transversalité », terme valise voire incantatoire qui dilue le tout dans le tout, l'inter sectorialité demande au préalable de bien reconnaître la spécificité de chaque politique sectorielle.

Il n'y a pas de bonnes intersections sans reconnaissance de filières et sans le renforcement de chaque secteur. La plus-value de l'inter sectorialité réside alors dans les zones de partage et d'enjeux croisés. Elle est un vecteur d'amélioration de la prise en compte des *"enjeux culturels dans l'ensemble des politiques"*<sup>51</sup>, avec coresponsabilité et équivalence.

### Inter territorialité

La construction de politiques territoriales nécessite des dialogues reconnaissant les missions de chaque collectivité tout en étant en mesure de mieux les conjuguer. Cette inter territorialité s'inscrit dorénavant dans un cadre global en lien avec l'Europe et l'international ; certains dossiers retenus dans l'appel à projets auraient d'ailleurs pu faire l'objet d'un dépôt auprès des fonds structurels : Fonds Social Européen (FSE), Fonds Européen de Développement Régional (FEDER) et certains Leaders territoriaux. Mais elle pose avant tout la nécessité d'une coopération publique accrue, y compris avec l'Etat en région car toute bonne décentralisation ne peut se faire sans une bonne déconcentration. Cette coopération

<sup>51</sup> POUTHIER F., Travailler en transversalité. Comment mieux travailler avec les autres directions dans sa collectivité ? Assises de la Fédération Nationale des Associations des Directeurs des Affaires Culturelles, Plaine-Commune, octobre 2014.

publique ne peut se réduire à financements croisés, concertations voire compensation. Elle demande aussi à mieux articuler des dispositifs existants sur le territoire du projet : PEL, Politique de la ville, contrat de ruralité, ...

### inter culturalité

Permettre une participation pleine et entière à la vie culturelle des habitants, avec leur diversité, leurs mobilités, leurs cultures, devient alors un enjeu pour les politiques territoriales. Le respect des droits humains est essentiel pour que toute personne vise son émancipation comme partie prenante de son propre développement. Or, les Droits de l'homme sont universels, individuels, inaliénables et indivisibles donc interdépendants. On ne peut invoquer un droit pour violer d'autres droits : droits civils, politiques, économiques, sociaux et culturels.

Au-delà d'un droit à la culture, l'accès à des ressources culturelles plus larges que les seuls champs de l'art, le respect de la diversité culturelle et l'égalité des expressions culturelles ne sont pas sans renvoyer au besoin de reconnaître les droits culturels<sup>52</sup> de chaque personne afin de garantir non son identité mais sa liberté à s'identifier comprise comme capacité à établir et percevoir des référentiels et capable de les questionner et de s'en extraire, ce qui n'est pas sans rappeler la notion de « pouvoir d'agir ».

Enfin reconnaître les personnes, c'est également reconnaître ceux qui développent une démarche artistique, car si un projet artistique se nourrit de personnes au travers de leurs cultures, un projet de territoire peut se nourrir des artistes au travers de leur force singulière et de leur capacité à générer inattendu et « pas de côté ».

<sup>52</sup> Déclaration de Fribourg sur les droits culturels, 2007. Voir également LUCAS J.M., Culture et développement durable, il est temps d'organiser la palabre, Irma, Paris, 2012.

# Des points de vigilance et des propositions concrètes

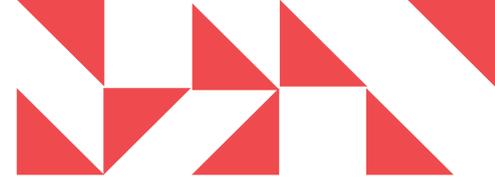
Constat est fait aujourd'hui en France d'une mise en distance des personnes de la chose publique et de leurs représentants. Le champ social considéré comme simplement réparateur et palliatif, et le domaine culturel réduit au seul divertissement n'en sont pas exempts; avec le risque tout autant d'être arbitrés sur l'autel d'autres priorités publiques que de s'exclure d'un agir politique.

Voilà qui demande donc de nouvelles articulations dans nos territoires, qu'ils soient spatiaux comme sociaux. Voilà qui demande des assemblages, de nouvelles postures à inventer entre opérateurs sociaux et culturels, habitants, artistes et élus de nos territoires ruraux ou urbains, toutes et tous confrontés à un édifice social et économique fragilisé et à leurs conséquentes traductions politico administratives. Voilà qui ouvre aussi beaucoup d'incertitudes dans un temps de raréfaction de budgets publics, beaucoup de nou-

velles constructions à venir qui risquent de prendre du temps ... et si l'on regarde le verre à moitié plein : beaucoup d'opportunités nouvelles et mutuelles à saisir.

C'est ce que l'on sut réaliser tout autant le Département de l'Aveyron et son agence Aveyron Culture que les porteurs de projets réunis lors des quatre jours de mise en partage et recherche-action avec les étudiantes et enseignants-chercheurs de l'Université Bordeaux Montaigne regroupés au sein de la cellule de transfert UBIC – Université Bordeaux Inter-Culture.





## Des points de vigilance

Mais des points de vigilance ont été mis en lumière lors des échanges et ont donné lieu à des propositions concrètes.

### Sécuriser les projets

Et par voie de conséquence les porteurs de projets. L'apport de 50% du financement par le Département est fondamental. Mais conduire le projet tout en devant co-construire et mettre en place les instances de gouvernance, résoudre les problèmes logistiques et en trouver les financements complémentaires, peut se révéler ardu, voire parfois, du fait d'un manque apparent de stabilité, entamer la confiance entre les parties prenantes. « Jouer et se regarder jouer » est un exercice difficile, y compris quand on en maîtrise bien les risques. Il peut donc devenir une véritable menace pour des parties prenantes qui débutent une coopération.

Deux propositions pourraient améliorer les registres d'acteurs :

▶ D'une part, prototyper le projet. En amont du dépôt dans l'appel à projets du Département, il s'agirait d'établir une « maquette » ou une « année zéro » afin de tester et se tester entre parties prenantes. Ce temps pourrait être soutenu par Aveyron Culture dans le cadre de sa démarche de micro-projets culture et lien social. Il permettrait de construire une coopération, de mieux se connaître et de partager avec les personnes ses doutes et ses incertitudes.

▶ D'autre part, afin de disposer d'une équité et d'une solidarité territoriale dans le financement des projets, le Département de l'Aveyron pourrait, sous forme de « chef de filat » en amont des projets retenus, favoriser la coopération avec les territoires d'intercommunalités (EPCI). De par son antériorité d'action et relationnelle, le Département de l'Aveyron aurait en effet légitimité à proposer aux territoires de s'associer à l'appel à projets, en en partageant les financements mais aussi les projets. Cette « conférence financière territoriale » pourrait être intégrée à la conférence des financeurs 2018 et dans sa formule la plus innovante constituer un fonds de capital-risque remboursable.

## Faciliter les inter relations

Il a été démontré qu'un poste d'animateur-facilitateur de la coopération entre parties prenantes se révélait nécessaire. Construire un programme commun permettant à chaque partie prenante d'affirmer clairement ses objectifs propres et éventuellement de réinterroger ses actions sectorielles, demande en effet une « médiation ». Cet animateur-facilitateur de la coopération ne serait donc pas au service de telle institution ou organisme qui va juger de l'opportunité du projet mais au service des porteurs de ce projet, qui conserveraient ainsi la maîtrise du processus en s'appropriant à leur rythme les connaissances et compétences nécessaires qu'ils ne détiennent déjà.

Le rôle de l'animateur-facilitateur est alors de concevoir la coopération comme une réunion d'acteurs adhérant au sens du projet et non comme l'agrégation de partenariats structurels. La relation qu'il instaure est donc celle d'apprendre l'un de l'autre, donc d'apprendre ensemble. Il s'agit pour lui de faire comprendre aux porteurs de projets l'importance de se questionner avant toute chose sur le sens de leur initiative pour eux-mêmes et leur environnement et sur les valeurs qu'ils partagent.

Voilà qui peut offrir la possibilité de sortir de ce que le domaine public sait faire, soit des dispositifs ou des programmes descendants, pour aller peut-être vers ce qu'il pourrait faire : des cadres de valeurs partagés avec la capacité des femmes et des hommes de s'approprier des processus et donc de mettre en lumière ressources et singularités<sup>53</sup>. Le rôle de l'animateur-facilitateur de la coopération ne se réduit pas à gérer des dimensions techniques et financières mais à travailler plutôt le lien social qu'il peut construire entre parties prenantes et par là même de répondre à des enjeux de cohésion sociale au-delà des seules personnes bénéficiaires.

<sup>53</sup> POUTHIER F., *Repenser nos pratiques professionnelles et nos actions culturelles publiques*, in *Du droit à la culture aux droits culturels*, Paidea 4D, Belfort, 2013, pp.68-70.



Ce poste d'animateur-facilitateur doit être spécifiquement dédié au projet soit sous la forme d'un bénévole ou d'une personne chargé(e) de mission, mis à disposition par une structure tiers non partie prenante comme cela a été le cas avec la MJC de Rodez, soit par une structure partie prenante du projet mais qui la dédie au projet comme dans le Nord Aveyron ou pour Derrière le Hublot. Dans tous les cas, son poste doit être financé ou valorisé dans le projet.

### Investir des «espaces publics communs de proximité»

Des «lieux» de réalisation et d'expression du projet sont à rechercher. Il a été démontré qu'accueillir des personnes dans des lieux chargés de significations et de représentations pouvait se révéler complexe si l'on souhaitait que la parole puisse s'échanger librement, d'autant que les configurations techniques de ces derniers – une salle de spectacle, des bureaux, ...- pouvaient se révéler handicapantes. Mais au delà des seuls éléments matériels, créer des «*espaces publics communs de proximité*»<sup>54</sup> permet aux parties prenantes et aux personnes participantes de générer rencontres, débats et partages.

Par ailleurs, l'Aveyron regorge de lieux atypiques qui, à travers les projets culture et lien social, peuvent aussi mettre en valeur le territoire du projet. Une hypothèse a donc été de rechercher un ou des lieux conviviaux et «neutres», afin de s'extraire d'espaces culturels ou sociaux pouvant créer intimidation ou stigmatisation. Ce «lieu neutre» pourrait être insolite et «*faire sens*». Il permettrait aux personnes participantes comme invitées de redécouvrir un endroit de leur territoire qui a été «*oublié*» par la population et de lui redonner de la valeur. Le projet génère alors des «*bénéfices collatéraux*» en permettant aux habitants du territoire, de prendre connaissance des ressources et des lieux de mémoire ainsi que de se réapproprier des espaces partagés.

<sup>54</sup> COLIN B., GAUTIER A., Pour une autre économie de l'art et de la culture, Erès, Paris, 2008.

### «Que faire après la fête ?»

Les projets n'excèdent pas une année et ne peuvent être reconduits dans l'appel à projets. Mais comment poursuivre la relation avec et entre les personnes ? Parce que les projets culture et lien social nécessitent une forte mobilisation et sont souvent des temps forts dans la vie des usagers et des parties prenantes, leur fin est parfois ressentie comme brutale. L'investissement demandé à toutes et à tous ne peut se limiter à une durée courte. Si aucun porteur de projets ne s'était encore confronté à cette question, difficilement modélisable, toutes et tous ont convenu qu'il fallait penser en amont ce moment, «*afin de permettre de sortir en douceur en gardant le bénéfice de la dynamique engagée*»<sup>55</sup>. En effet, la «*cohésion sociale repose sur une multitude de facteurs et ses aspects relationnels (fragilité des liens sociaux) et identitaires (perte de valeurs et de repères) pèsent autant que des aspects sociaux (précarité, isolement, revenus)*»<sup>56</sup>.

### L'apport du Département et d'Aveyron Culture

A l'issue de cette première année expérimentale d'appel à projets, l'initiative «culture et lien social» prise par le Département de l'Aveyron se révèle pertinente. Toutefois, la conduite du projet a également fait apparaître deux points particuliers d'amélioration pour le Département.

► Le premier concerne le format même de l'appel à projets. La segmentation territoriale par critères sociaux (ici les personnes en situation de handicap, là les seniors) spécifie également les territoires et conséquemment les projets qui peuvent s'y dérouler. A terme, cette critérisation pourrait se révéler enfermante tant pour l'image du territoire que pour les acteurs avec le risque d'une reconduction tacite voire «guichetière» et une incapacité de certains opérateurs sociaux et/ou culturels à faire preuve d'innovation.

<sup>55</sup> Vademecum Mise en œuvre des projets culturels et sportifs dans le champ social : préconisations méthodologiques, Conseil départemental de la Côte d'Or, avril 2014.

<sup>56</sup> SANCHEZ JL., Les indispensables réformes, propositions issues du bilan de 20 ans de décentralisation, op. cit.



► Mention a été également faite d'une carence de communication, non dans chaque territoire où les porteurs de projets ont réalisé une communication spécifique adaptée à leur projet et à leur espace territorial, mais à une échelle départementale, régionale ou nationale. A ce titre, le Département qui conduit là une action innovante pourrait se faire le relai d'une communication plus globale tant auprès de la population et des élu.e.s départementaux qu'au sein de réseaux (Fédération Nationale des Collectivités pour la Culture, Assemblée des Départements de France, Plateforme régionale des agences départementales, Culture et Départements, Andass, ...) et de médias nationaux.

### Le rôle de l'agence

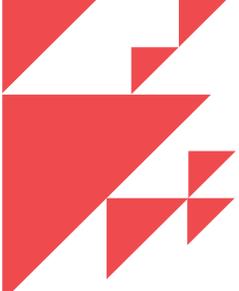
Comme tiers intercesseur, ni juge ni partie dans le cadre de l'appel à projets, Aveyron Culture est un accompagnateur nécessaire et important des démarches de projet.

► L'agence peut d'abord être appelée comme « *casque bleu dans les zones de conflits* » par les porteurs de projets dans chacun de leurs territoires si des éléments de tension apparaissent entre partenaires et/ou avec les territoires institués.

► Elle peut avoir également mission à mettre en valeur les ressources et les compétences de chacun. A ce titre une « *mind map* » -une cartographie dynamique des moyens humains et des connaissances- pourrait se révéler intéressante à formaliser. Elle permettrait à chacun d'échanger de manière physique ou virtuelle des moyens et des informations, ... et éventuellement d'identifier des carences. Ces dernières seraient alors compensables par des journées d'information et/ou de formations proposées par l'agence. De l'avis de tous, l'initiative prise par l'agence de temps de partage entre porteurs de projets s'est révélée, en cette année 2016/2017, féconde.

► Enfin, si Aveyron Culture dispose bien de cette mission de faire se connecter des initiatives territoriales entre elles, l'agence pourrait également approfondir ces interconnexions avec des ressources extérieures aux territoires de projets : cela peut être des propositions artistiques; cela peut être des financeurs

publics (Drac Occitanie pour exemple); cela peut être des financeurs privés (mécénat, crowdfunding, ...); cela peut être enfin des médias régionaux ou nationaux. De même manière, afin de poursuivre son accompagnement de l'appel à projets, Aveyron Culture pourrait solliciter les « *sortants* », soit les quatre premiers porteurs de projets, pour faciliter sous forme de « *parrainage* », les nouveaux porteurs de projets retenus en année N+1.



# Conclusion

Le monde de la culture, mais nous devrions sans doute parler de la sphère des idées en général, connaît de profondes mutations politiques, économiques et sociales qui affectent tant nos rapports à l'art et à la culture que notre manière de voir et vivre le territoire. Artistes, opérateurs culturels, travailleurs sociaux et autres passeurs doivent en effet faire face à une évolution profonde des paradigmes qui légitimaient leur rôle et leurs manières de faire.

Sans avoir totalement sombré et sans devoir être absolument congédiées, les valeurs optimistes de la modernité républicaine sur lesquelles s'est reconstruite la société occidentale de la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle ne présentent plus le même caractère opératoire. L'évolution profonde des modes et des parcours de vie modifie parallèlement le rapport que chacun d'entre nous entretient avec l'art et la culture (avec les cultures). Les transformations des habitudes et comportements, l'évolution des temporalités sociales ainsi que la banalisation des médias numériques entraînent une diversification des pratiques culturelles que le métissage des langages artistiques a contribué à renforcer. Fragmentation sociale et «indiscipline» artistique engendrent ainsi la naissance de «nouveaux territoires» sociaux... qui viennent s'ajouter aux changements de repères qui affectent la géographie de la culture.

L'appel à projets Culture et lien social expérimenté par le Conseil départemental de l'Aveyron a souhaité répondre à cette démarche de développement social local en intégrant la dimension culturelle. Au-delà des financements apportés, le Département et son agence culturelle Aveyron Culture ont su accompagner les premiers porteurs de projets qui toutes et tous, quels que soient leur degré de connaissance et compétence et avec le soutien d'UBIC, ont joué pleinement le jeu de partager leurs savoirs et leurs cultures. En soi, cette nouvelle posture est une première gageure réussie !





## Les participants aux deux séminaires Culture et Lien social

**Coralie Aytheyne**, CIDFF

**Benoit Blein**, Artiste plasticien

**Magali Brun**, Responsable TAS Espalion-Nord Aveyron

**Monique Buerba**, Adjointe à la culture Mairie d'Onet-le-Château

**Hélène Calmettes**, UDAF

**Sidonie Chevalier**, Coordonnatrice MJC Rodez

**Véronique Clavel-Jacquere**, Directrice Association Emilie de Rodat

**Véronique Couderc**, Association Emilie de Rodat

**Delphine Damanti**, Derrière le Hublot

**Vanessa Gasq**, Unité Educative en Milieu Ouvert de Rodez

**Ireen Krakelberg**, Artiste chorégraphe

**Sandra Marty**, Centre social de Decazeville

**Jean-Auguste Nougaret**, Rodez Agglomération

**Kevin Perez**, Metteur en scène Cie Ephémère

**Marine Petit**, Communauté de communes Decazeville Aubin

**Sophie Puech**, Point infos seniors

**Marjolaine Refregiers**, Syndicat Mixte du Lévézou

**Olivier Rocher**, TAS Decazeville

**Lucie Turon**, La Baleine

**Nora Triby**, MJC Rodez

**Corinne Van Ommeslaeghe**, Unité Educative en Milieu Ouvert de Rodez

**Christophe Veyri**, Communauté de communes Decazeville Aubin

**Gilbert Vigneron**, Communauté de Communes d'Entraygues sur Truyère





# UBIC

Université Bordeaux  
Inter-Culture

ubic@bordeaux-montaigne.fr  
ubic.u-bordeaux.fr  
Tél. 05 57 12 62 59

Université Bordeaux Montaigne  
Domaine universitaire  
Bât. J Porte J005  
33607 Pessac Cedex

## Equipe projet Aveyron, culture et lien social

Laetitia Devel, Coordinatrice UBIC  
Sarah Montero, Maître de Conférences  
François Pouthier, Professeur associé des Universités  
Marine Bordes, Master IPCI  
Mélanie Delforge, Master IPCI  
Milica Djeric, Master IPCI  
Mathilde Hubert, Master IPCI  
Alice Ortolò, Master IPCI  
Lucile Patenotte, Master IPCI  
Katia Sverotazova, Master IPCI  
Agathe Vogels, Master IPCI



## Les professionnels associés

Véronique Breuil-Martinez, Directrice adjointe de la Culture, chef de projet patrimoine et arts visuels, Conseil départemental du Cantal  
Sophie Boucheix, Chef de projet musique et petite enfance, musicothérapeute, Conseil départemental du Cantal  
Cécile Ferreira, Chargée de mission handicap et personnes âgées, Direction de la Culture et de la citoyenneté, Conseil départemental de la Gironde  
Anaïs Morand, Chargée de mission projets transversaux et innovants, Direction de la Culture, Conseil départemental de l'Ardèche  
Laurence Roy, Chargée de mission GIHP Nouvelle Aquitaine

## Contacts UBIC

Alexandre Péraud  
Responsable scientifique UBIC  
Maître de conférences Université Bordeaux Montaigne

Laetitia Devel  
Chargée de mission Université Bordeaux Montaigne

## Graphisme

Alexandra Aïn, Doctorante en arts plastiques, laboratoire MICA Université Bordeaux Montaigne



Licence Creative commons BY-NC-SA





# UBIC

Université Bordeaux  
Inter-Culture