



les guides
pratiques

Accompagnement culturel de projet

Plan de vol

CULTURE LA VILLE
PLAINE COMMUNE TERRITOIRE DE LA CULTURE ET DE LA CRÉATION





INTRODUCTION

Réussir la ville est (aussi) un acte culturel !

À Plaine Commune, l'art et la culture participent à la fabrique de la ville. C'est un fil conducteur du projet de territoire depuis 2014. L'art et la culture sont mobilisés pour conduire l'ensemble de nos politiques publiques : développement urbain, développement économique, espace public... avec l'idée que les artistes contribuent à qualifier la ville et à donner l'envie de l'habiter. C'est la démarche *Territoire de la culture et de la création* !

4 grands objectifs sont poursuivis :

- Préserver, reconvertir, valoriser le patrimoine ;
- Qualifier la ville par l'art et la culture ;
- Accompagner, par la culture, les mutations urbaines avec et pour les habitants ;
- Accompagner les artistes et acteurs culturels dans le développement de leurs activités.

L'accompagnement culturel se pense à partir d'un enjeu urbain, économique, social et se construit en lien étroit avec les politiques culturelles des villes.

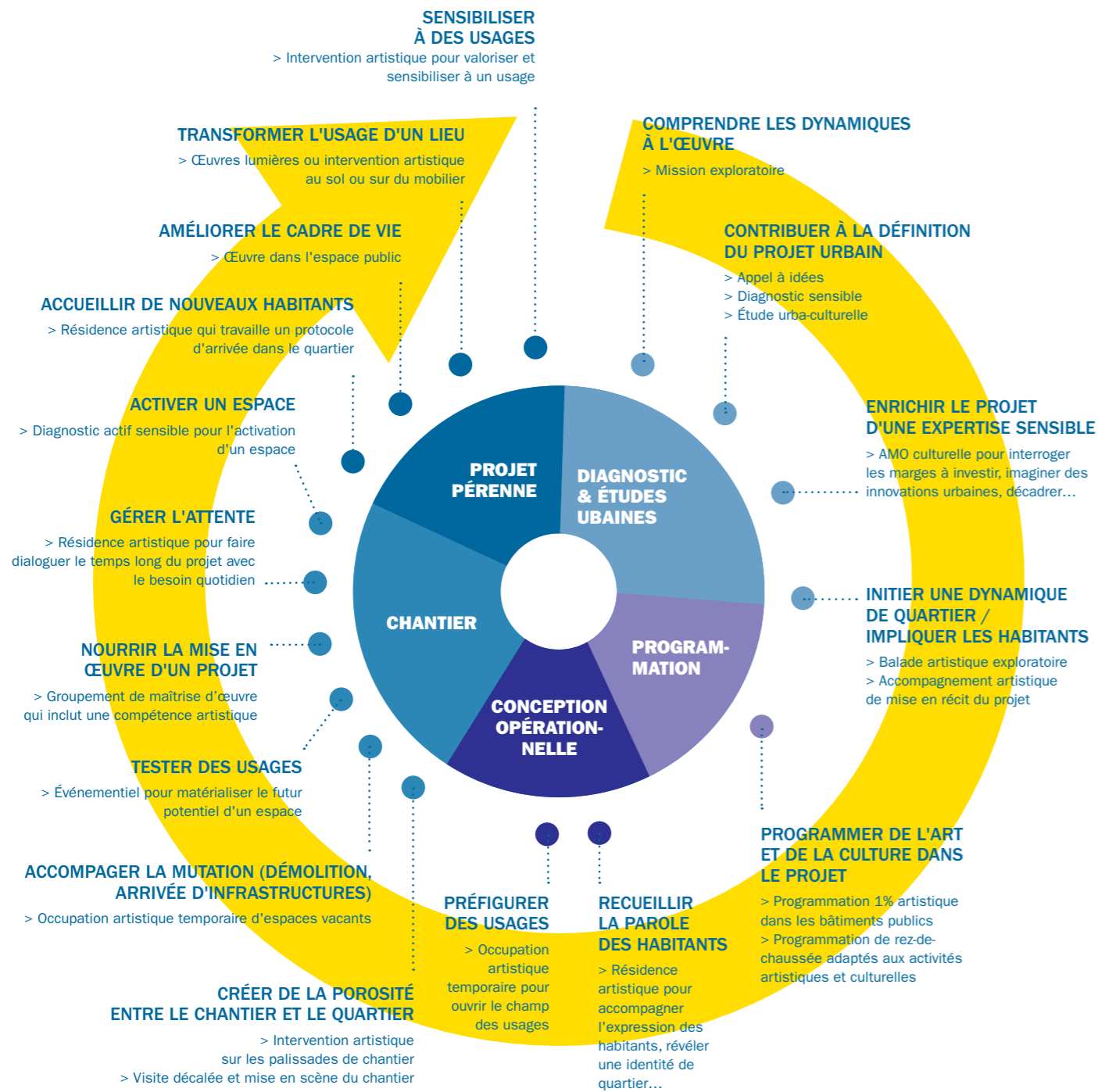
Pour en savoir plus :

plainecommune.fr/culturelaville



PRÉAMBULE

Les accompagnements culturels possibles à chaque étape de la fabrique de la ville



Mode d'emploi

Ce plan de vol a vocation à être un guide d'aide au démarrage pour repérer les enjeux, le chemin, les leviers, et les écueils de la conduite d'un projet *Territoire de la culture et de la création* (TCC).

Il s'adresse aux chargés de projet (aménagement, rénovation urbaine, espace public...) pour développer les réflexions dès l'écriture d'un cahier des charges et jusqu'à la fin de la démarche.

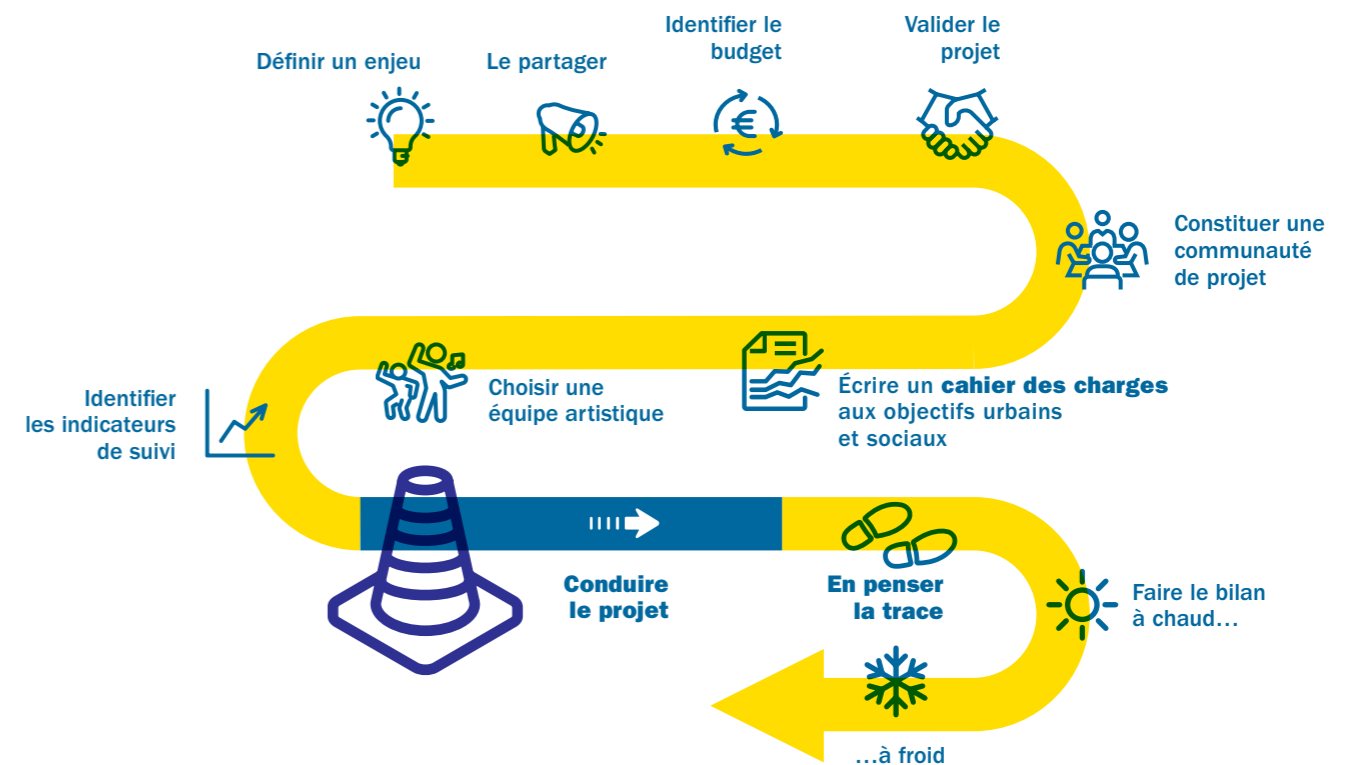
Chaque projet urbain est différent et la manière d'agir par la culture aussi. Il n'y a pas de réponse toute faite, systématique, à priori. La conduite d'un accompagnement culturel de projet repose avant tout sur un dialogue entre le chef de projet, l'équipe en charge du TCC de Plaine Commune et la direction de la culture et le référent quartier de la ville.

Pour autant, la diversité des projets conduits depuis 2014 donne un recul sur la démarche.

Vous trouverez ici quelques bonnes questions à se poser, des astuces et des conseils, des outils mais aussi des paradoxes avec lesquels il va falloir composer.

C'est une aventure professionnelle ! On parie que vous y prendrez goût.

Conduite d'un accompagnement culturel de projet Les grandes étapes





Prévoir sa destination

LA PREMIÈRE ÉTAPE D'UNE MISSION D'ACCOMPAGNEMENT CULTUREL D'UN PROJET URBAIN, CONSISTE À S'INTERROGER SUR LE CONTEXTE URBAIN, SES ENJEUX ET L'OPPORTUNITÉ À AGIR PAR L'ART ET LA CULTURE. CE TRAVAIL DE DÉFINITION EST ESSENTIEL POUR TIRER AU MAXIMUM PROFIT DE LA PRÉSENCE DES ARTISTES DANS LA VILLE.

- Quels **enjeux** traversent le projet urbain ?
- Quelles **intuitions** amènent à répondre à ces enjeux par l'artistique et le culturel ?
- Un besoin a-t-il été exprimé ?
- L'attente vient-elle avant tout des élus, de l'administration, de la maîtrise d'œuvre, des habitants ?
- Quels sont les éventuels enjeux cachés ou non formulés ?
- À quel **moment de la fabrique de la ville** intervient le projet ? Qu'est-ce qui est déjà défini ?
- Qu'est-ce qui est encore ouvert ?
- Qu'est-ce qui est incertain ?
- Qui fait partie de **l'équipe projet** ?
- Quels sont les objectifs et intérêts de chacune des parties prenantes ?
- Quelles attentes peut-on raisonnablement avoir compte-tenu du contexte et des ressources mobilisables ?
- Quels pourraient être **les indicateurs** de réussite du projet ?
- Y-a-t-il une **attente** spécifique sur la méthodologie ?
- Un objectif de production artistique bien particulier ?
- A-t-on un public cible en tête ?



PREMIER RÉFLEXE

Rencontrer l'équipe en charge de la mission TCC pour échanger sur le projet

CONSEILS

Écrire une commande et des critères de sélection

Pour répondre à l'enjeu urbain, économique, social, la méthode est de partir de celui-ci pour le traduire dans une commande artistique, via un appel d'offres. On sélectionne l'artiste en fonction de sa réponse à l'enjeu. C'est un travail à engager avec l'équipe en charge du TCC. Plus le cahier des charges est précis sur les attendus urbains plus la réponse artistique a ses chances d'être pertinente. Il est important d'explicitier dès le départ les critères qui seront décisifs dans le choix de l'équipe artistique.

Concevoir le projet à plusieurs mains

Un projet d'accompagnement culturel se construit en équipe ! L'équipe en charge du TCC de Plaine Commune, la direction de la culture de la ville et le référent quartier constituent le noyau dur. C'est cette équipe qui va définir et suivre la mission. Selon la nature du projet, il peut être pertinent d'impliquer les services techniques dès l'amont pour qu'ils soient parties prenantes. On peut également imaginer embarquer dans l'équipe des collègues d'autres directions, des acteurs associatifs, un bailleur, un aménageur, un partenaire économique...

Penser la place des habitants dans le projet

La dimension participative est au coeur de la démarche. Le défi est bien de faire avec et pour les habitants, que ce soit pour se projeter dans le futur quartier, impulser des nouveaux usages, ouvrir des espaces de parole ou améliorer le cadre de vie. Pour autant, il faut trouver la juste ambition pour la participation, en fonction du contexte et des moyens, et l'explicitier à l'écriture du cahier des charges.

Plusieurs idées sont à tester pour faciliter la présence des habitants : tenir les réunions dans l'espace public pour favoriser les interactions, mobiliser un groupe en lien avec le contexte (une équipe sportive, une association de femmes, un commerce, un centre social, un établissement scolaire, etc), penser aux formes de valorisation de l'engagement des habitants...



«Équipe transversale»

VS

«Équipe agile»

Impliquer le maximum de collègues au démarrage permet d'asseoir la démarche mais peut alourdir les instances de suivi. Il est important de définir le rôle de chacun afin de déterminer les personnes qui doivent être impliquées et celles que l'on doit informer.

Mobiliser sur des formats décalés

Pour bien cerner son besoin et acculturer l'équipe projet aux enjeux urba-culturels, on peut envisager : une visite de quartier avec l'ensemble des parties prenantes, la découverte d'une résidence déjà engagée sur des enjeux proches ou sur un terrain similaire au sien.

ASTUCES

- Trouver un collègue complice qui a déjà mené une démarche et pourra partager son retour d'expérience ;
- Récupérer la documentation existante sur le sujet ;
- Inclure la dimension culturelle dans la lettre de cadrage du projet.



anticiper les conditions de vol

UNE FOIS LES ATTENDUS DE LA MISSION DÉFINIS, COMMENT ÉVALUER LES MOYENS NÉCESSAIRES ? LÀ ENCORE CHAQUE PROJET EST DIFFÉRENT MAIS QUELQUES REPÈRES EXISTENT POUR OBJECTIVER LES MOYENS SELON LE CONTEXTE ET LES RESSOURCES MOBILISABLES.

Quelle enveloppe budgétaire envisage-t-on d'allouer au projet ?

Est-elle compatible avec les attendus ?
Faut-il imaginer chercher des financements complémentaires ?

A-t-on prévu les coûts cachés de la mission ?

(exemple : besoin d'un local pour l'équipe artistique, accès à l'eau et à l'électricité...)

A-t-on prévu une ligne immersion /activation de la communauté de projet ?

Une ligne capitalisation sur le projet et sur la méthodologie ?

A-t-on prévu un budget de communication - valorisation ?

Souhaite-t-on que les artistes s'entourent d'un profil spécifique capable de concevoir, animer et coordonner la démarche en dialogue avec le commanditaire ?

Quel niveau de participation attend-on ?

Est-il pertinent d'associer d'autres services de la collectivité au financement ?

De quelles ressources dispose-t-on en interne ?

CONSEILS

Définir les temps du projet

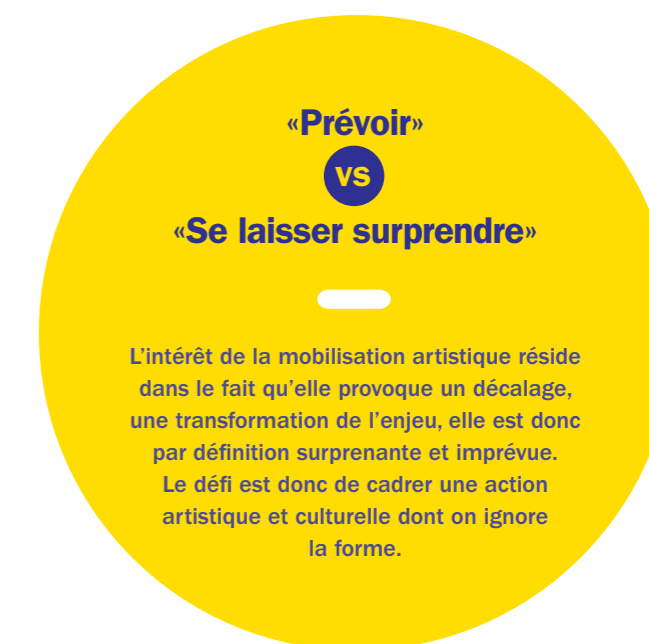
Pour permettre aux artistes de budgéter leur mission, il est important d'explicitier dans le cahier des charges les attendus de repérage, de pilotage, de documentation, de coordination, de bilan, de post-production du projet, de retour terrain quelques mois plus tard pour rencontrer des initiatives nées du projet, etc.

Déterminer des indicateurs concrets

S'il est difficile de tout prévoir dans la définition de l'enveloppe budgétaire, quelques repères existent : quel temps de présence est attendu ? Quelles missions seront demandées à l'équipe artistique (communication, logistique, etc) ? La mise en œuvre du projet nécessite-t-elle du matériel ? Ces questions permettent de construire une grille d'analyse objective pour le budget.

Inclure une ligne "imprévus"

Dans une démarche d'accompagnement culturel, on sait qu'on ne sait pas tout ! Pour parer à cela, il est possible de demander aux équipes artistiques d'intégrer une ligne « Imprévus » à leur budget dont le pourcentage est à fixer (entre 5% et 10% du budget total par exemple).



ASTUCES

- Prévoir une grille de questions pour le jury de sélection de l'équipe, notamment pour mettre à plat la méthode de l'équipe artistique, sa disponibilité, sa vision de la participation, son lien avec le commanditaire...
- Ne pas hésiter à introduire une phase de négociations avec les candidats dans le processus de sélection.
- Travailler le sujet avec la commande publique, peut-être imaginer une tranche ferme et une tranche à bons de commande.





UNE FOIS LA COMMANDE ÉCRITE ET L'ÉQUIPE ARTISTIQUE SÉLECTIONNÉE, CERTAINS RÉFLEXES PEUVENT ÊTRE ADOPTÉS POUR FACILITER L'ARRIVÉE DES ARTISTES ET LE DÉMARRAGE DE L'ACCOMPAGNEMENT.

Comment s'assurer que les complices clés sont en mesure d'intégrer la démarche à leur plan de charge et de **légitimer leur participation** auprès de leur hiérarchie ?

Quelles sont les instances du projet ?

(rôle, composition, fréquence)

Des rdv sur site peuvent-ils être prévus ?

Comment les décisions se prennent-elles ?

Par qui ? Quand ?

Le circuit de validation et sa temporalité sont-ils compatibles avec le calendrier du projet ?

Quelle communication la collectivité

doit-elle assurer autour du projet ?

Quels relais et appuis peut-elle fournir ?

Y-a-t-il des contraintes temporelles à prendre en compte ? (météo, saison, calendrier électoral, calendrier scolaire)

Laisse-t-on une marge de manœuvre à l'équipe projet sur le phasage ?

CONSEILS

Préparer le premier tour de terrain

Le lancement est un moment intense dans la construction de la résidence, il est important de réserver du temps pour l'accueil de l'équipe artistique et la mise en relation avec le quartier. Il faut prévoir : une synthèse des ressources disponibles (contacts des principaux interlocuteurs, organigramme, renseignements sur le terrain...) ; un temps de visite sur le site pour présenter l'équipe à l'ensemble des parties prenantes ; une information au lancement dans les différentes instances (de la ville, de Plaine Commune, du projet urbain...).

Planifier le suivi en amont

Il est conseillé de fixer le plus en amont possible les options de dates pour les comités de suivi pour éviter de jongler avec les agendas des multiples parties prenantes. On peut imaginer des comités de suivi élargis à plusieurs moments clés du projet : au lancement, à la confirmation du projet après repérage, à mi-parcours pour un bilan intermédiaire...

ASTUCES

- Proposer à chacun d'exprimer ses attentes envers la résidence artistique lors de la réunion de lancement.
- Mutualiser le suivi de la résidence artistique avec les instances du projet urbain. Sans forcément le systématiser, cela peut permettre un gain de temps, une vision du projet urbain sous ses différentes facettes avec des acteurs qui ne seraient pas venus « juste » pour aborder l'accompagnement culturel.
- Développer la communication informelle autour du processus. Le premier pas est de s'y investir soi-même mais également inviter les élus ou des collègues à passer sur un temps d'atelier, envoyer des photos au comité de suivi...

Expliciter le cadre de communication

Avec l'expérience, un protocole de communication s'est institué pour les résidences artistiques. L'équipe artistique est en charge de la communication de proximité à partir d'un gabarit défini avec la direction de communication de Plaine Commune, permettant ainsi une certaine liberté et réactivité dans l'adresse aux habitants (« atelier tel jour »...). La direction de la communication de Plaine Commune, en lien avec celle de la ville, prend en charge la communication des temps forts du projet pour faire le lien avec le projet urbain au plan institutionnel.

«Processus»

VS

«Résultat»

On constate souvent dans ces démarches sensibles que « l'œuvre » se situe plus dans la présence quotidienne des artistes dans le quartier (dans l'interaction, dans les idées, dans l'en-commun) que dans la restitution finale. C'est aussi un travail moins visible et moins quantifiable.

LES ARTISTES SONT SUR PLACE ET LA DÉMARCHE EST LANCÉE. POUR MAINTENIR LA DYNAMIQUE ET LA JUSTESSE DE L'ACCOMPAGNEMENT SUR LE TEMPS LONG, IL EST IMPORTANT DE BALISER LE CHEMIN.

Quels enseignements organisationnels tirer à présent que la mission est lancée ?
 Quelles sont les premières impressions ?
 Y a-t-il **des choses à réajuster** ou des outils à mettre en place pour faciliter la coopération entre les parties prenantes ?
 Est-on en capacité de **mesurer à chaud** les premiers effets au regard de l'objectif de la démarche ?

CONSEIL

Garder une posture d'écoute

Les démarches d'accompagnement culturel, de par le décalage qu'elles produisent, interrogent nos modes de faire. Elles demandent aux acteurs impliqués (artistes, institutions, habitants) d'être en capacité de se « déplacer ». Pour permettre cet apprentissage, quelques règles préalables peuvent être adoptées collectivement : affirmer le droit à l'erreur, s'autoriser à réorienter si besoin, être à l'écoute des difficultés de chacun à relever les défis de la démarche...

ASTUCES

- Partager le pilotage et le suivi quotidien. Selon les partenaires du projet (la SEM, le bailleur...) il est important de bien définir la place de chacun dans le suivi de la démarche.
- Tenir un carnet de bord sensible, un outil conçu comme une invitation à consigner, tout au long de la démarche, des impressions, des humeurs, des envies, des blocages... et ainsi, conserver des traces du parcours personnel de chacun dans le projet.

«Prestation de service»
VS «Liberté de l'artiste»

Les démarches urba-culturelles sont des points de rencontre entre deux mondes. On peut même affirmer que leur intérêt réside dans cette «friction». Il est important pour le porteur de projet d'accepter le rôle perturbateur de l'artiste et sa capacité à sortir du cadre. Inversement, l'artiste doit accepter le chef de projet comme le garant du cadre de l'action publique. Plus ces postures sont explicitées au démarrage, plus la co-construction sera enrichissante.





POUR QUE TOUTE LA MATIÈRE RÉCOLTÉE PAR LES ARTISTES PUISSE ÊTRE UTILE AU PROJET URBAIN ET PLUS LARGEMENT À LA VIE DU QUARTIER DE FAÇON GLOBALE, IL EST IMPORTANT DE PENSER DÈS L'AMONT LA FIN DE LA MISSION, LE PASSAGE DE RELAIS ET LA TRACE MATÉRIELLE DE LA RÉSIDENCE.

A l'issue du projet, comment récupérer et traiter **les enseignements** liés à la présence des artistes sur le territoire ?

Comment s'assurer que les connaissances et l'expertise terrain servent à d'autres ?

Qui est « garant » de la matière sensible ?

A-t-on prévu de tenir informés les participants **de la suite** et de ce que leur participation a apporté ? (ce qu'elle a permis, rendu possible, etc.)

A-t-on prévu du temps et des ressources pour accompagner d'éventuelles dynamiques nées grâce au projet ? (pérennisation d'usages, de services, consolidation d'un réseau, animation, etc.)

Que doit-on évaluer ? Avec qui ?

Quels sont les indicateurs de réussite ?

Se donne-t-on les moyens de mesurer les effets du projet sur le long terme ?

Quels enseignements tirer de la démarche ?

Comment capitaliser sur l'expérience ?

CONSEILS

Anticiper la post-production

Pour capitaliser la matière récoltée sur un territoire, organiser les passages de relais, donner à l'équipe artistique le temps nécessaire pour formuler le bilan de son action, cette étape conclusive est à inscrire dans la commande, dans le budget et dans le déroulé de la démarche. Il faut avoir un bilan collectif entre les différentes parties prenantes du projet.

Établir collectivement une grille d'analyse au démarrage

Afin d'analyser finement le contenu de l'action artistique et les effets sur le territoire, des critères peuvent être pensés collectivement et servir de « balises » tout au long de la mission. Ces critères sont volontiers sensibles (ex : le projet a-t-il créé du lien et de la rencontre entre divers usagers ? Le projet a-t-il permis d'animer des espaces délaissés ? Le projet a-t-il permis aux habitants de s'essayer à de nouvelles compétences ?...)

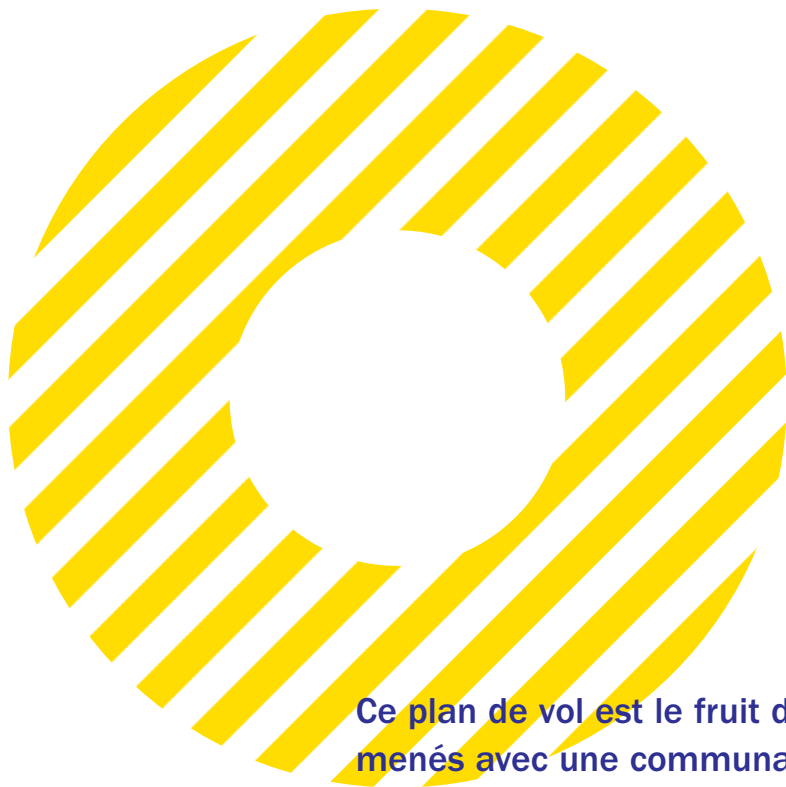
Penser un suivi post-résidence

Une fois les artistes partis, les habitudes peuvent vite reprendre le dessus dans le projet. Il peut être intéressant de penser à des dispositifs qui « obligent » à travailler avec la matière sensible collectée sur la résidence. Par exemple on peut prévoir une instance de suivi post-résidence ou prévoir un temps de retour de l'équipe artistique sur le terrain pour « mesurer les effets » sur différentes temporalités.

ASTUCE

- Plus le projet sera documenté, plus l'aventure artistique pourra nourrir le projet urbain. Dans la définition des livrables, il est nécessaire d'anticiper les usages qui en seront faits.





Ce plan de vol est le fruit d'échanges menés avec une communauté d'acteurs complices - agents de Plaine Commune, des villes, aménageurs, artistes. Il a été conçu et rédigé par l'équipe en charge du TCC, accompagnée par l'agence Esopa Productions.

Si vous souhaitez faire évoluer ce guide d'aide au pilotage, contactez-nous :
latelier@plainecommune.fr