

LES ESSENTIELS

La culture au cœur du projet de territoire

Enjeux, méthodes et actions

François Lajuzan

territorial éditions



La culture au cœur du projet de territoire

Enjeux, méthodes et actions

Dans un contexte où les territoires font face à des recompositions institutionnelles, des mutations sociétales et des défis écologiques, la culture apparaît de plus en plus comme un levier structurant du développement local. Loin d'une approche sectorielle ou purement événementielle, cet ouvrage propose une méthode complète pour intégrer la culture au cœur du projet de territoire.

En s'appuyant sur des retours d'expériences issus de collectivités de toutes tailles, l'auteur explore comment concevoir une politique culturelle transversale, adaptée aux spécificités locales et ancrée dans les enjeux contemporains : attractivité, cohésion sociale, participation citoyenne, développement durable, innovation numérique, économie créative.

Organisé en trois grandes parties, l'ouvrage propose d'abord une mise en perspective des mutations culturelles et territoriales. Il examine ensuite les articulations entre culture et politiques publiques, avant de détailler une véritable boîte à outils méthodologique : diagnostic partagé, gouvernance, concertation, évaluation, financements, mobilisation des acteurs...

Un guide pratique indispensable pour les élus, responsables de services culturels, techniciens et partenaires engagés dans la définition ou l'évolution de leurs politiques culturelles de territoire.



François Lajuzan a consacré plus de quarante ans à l'action culturelle au sein des collectivités territoriales, de l'éducation populaire et de la production événementielle. Ancien Directeur général culture de Toulouse Métropole et de la Mairie de Toulouse, il a piloté la création du Quai des Savoirs. Il a également dirigé la DAC de Tournefeuille et contribué à la création de la FNADAC. Formateur, conférencier et auteur (WEKA, Territorial Éditions), il partage son expertise en politiques culturelles locales, médiation et transformation des territoires, au croisement de l'art, de la personne et du territoire.

LES ESSENTIELS

boutique.territorial.fr

ISSN : 2553-5803

ISBN : 978-2-8186-2349-7

© Brad Pict/adobeStock.com

LES ESSENTIELS

La culture au cœur du projet de territoire

Enjeux, méthodes et actions

1^{re} édition

François Lajuzan

territorial éditions

Référence TBK 409A



**Vous souhaitez
nous contacter
à propos de votre ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail à :**
service-client-editions@territorial.fr
en précisant l'objet de votre demande.

Pour connaître l'ensemble de nos publications,
rendez-vous sur notre boutique en ligne
boutique.territorial.fr

Avertissement de l'éditeur :

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.

Nous sommes vigilants concernant les autorisations
de reproduction et indiquons systématiquement
les sources des schémas, images, tableaux, etc.

Pour toute demande de modification, mise à jour
ou suppression d'un élément au sein de cet ouvrage,
merci de contacter les éditions Territorial.

 <p>DANGER LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. CFC 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70</p>
---	---



© Groupe Moniteur, Gentilly

Territorial Éditions - CS 70215 - 38501 Voiron Cedex - Tél. : 04 76 65 71 36
ISBN : 978-2-8186-2349-7 – ISBN version numérique : 978-2-8186-2350-3
Imprimé par Neoprint, à Bourgoin-Jallieu (38) - Septembre 2025
Dépôt légal à parution

Sommaire

Remerciements	p.9
Préface	p.11
Introduction	p.13

Partie 1

La culture face aux nouveaux défis des territoires

Chapitre I

Recomposition territoriale : quelles incidences culturelles ?	p.19
A - Redéfinir les missions des collectivités à l'heure de l'intercommunalité	p.19
B - Métropoles et agglomérations : des défis spécifiques	p.20
C - Le quartier comme territoire spécifique	p.22
D - Villes moyennes et milieu rural	p.22
E - Autres formes de coopération intercommunale	p.23

Chapitre II

Les territoires à l'épreuve des mutations sociétales	p.25
A - Stagnation ou baisse des ressources financières : quelles conséquences culturelles ?	p.25
B - Enjeux démographiques et économiques	p.28
C - L'après-COVID : quelles nouvelles pratiques culturelles ?	p.29
D - Numérique, virtuel, intelligence artificielle : bouleversements en cours ...	p.29
E - Environnement, urgence climatique et culture durable	p.31
F - Participation citoyenne : la culture en co-construction	p.32
G - Nouvelles pratiques des jeunes : quels enjeux pour les politiques culturelles ?	p.33

H - Égalité, genre, lutte contre le sexisme : la culture comme acteur du changement	p.36
I - Censure, autocensure et culture « tiède »	p.36
J - Repli identitaire, communautarisme : la culture comme rempart ?	p.37

Chapitre III

Intégrer la culture dans une stratégie territoriale globale	p.39
A - Redonner du sens et des perspectives à l'action publique	p.39
B - Favoriser la cohésion territoriale	p.41
C - Réduire les inégalités grâce à un maillage culturel équilibré	p.43
D - Mobiliser et fédérer les acteurs culturels	p.44
E - Favoriser la transversalité entre secteurs	p.45
F - Fonctionner en mode projet	p.46

Chapitre IV

Évolutions dans le champ culturel : nouvelles dynamiques, nouveaux lieux	p.49
A - Création et production	p.49
B - Diffusion : inventer de nouveaux circuits	p.50
C - Médiation culturelle : recréer du lien avec les habitants	p.51
D - Formation professionnelle : accompagner les transitions	p.52
E - Structurer les réseaux d'acteurs culturels	p.53
F - Redéfinir les missions des établissements culturels	p.54
G - Tiers-lieux et nouvelles formes d'implantation culturelle	p.56
H - Conservation et valorisation du patrimoine	p.59
1. Patrimoine bâti	p.59
2. Patrimoine naturel	p.60
3. Patrimoine immatériel	p.61
4. Une autre approche des musées	p.62

Partie 2

La culture, moteur du développement local

Chapitre I

Quand la culture transforme l'éducation, le social et la santé	p.65
A - Nouvelles pratiques d'éducation artistique et culturelle (EAC)	p.65
B - Projets artistiques et résidences de création en établissements scolaires : des pratiques à développer	p.67
C - Parcours culturels : accompagner l'émancipation	p.68
D - La culture comme levier pour le social et la santé	p.70

Chapitre II

Culture et citoyenneté : construire ensemble	p.73
A - Projets artistiques participatifs	p.74
B - Consultations citoyennes à dimension culturelle	p.75
C - La culture comme ouverture au monde	p.76

Chapitre III

Croiser culture, urbanisme et environnement	p.79
A - L'aménagement urbain par le prisme culturel	p.79
B - Apaiser les quartiers par l'art et la création	p.80
C - Redonner à voir la ville autrement	p.83
D - Culture et milieu naturel	p.84
E - Créer dans un contexte de changement climatique	p.85

Chapitre IV

La culture dans la sphère économique	p.89
A - Développer les industries culturelles et créatives (ICC)	p.89
B - Structurer des filières culturelles locales	p.91
C - Retombées économiques sur les autres secteurs du territoire : hôtellerie, restauration, transports.....	p.92
D - Projets artistiques en entreprises	p.94
E - Développer le mécénat	p.95
F - Pour une vision globale culture, économie, aménagement urbain : synthèse du chapitre	p.96

Chapitre V	
Culture, identité et attractivité territoriale	p.99
A - Culture et tourisme : dépasser le faire-valoir	p.99
B - Construire un « récit de ville » : marqueurs, ambiances et mémoires	p.101
C - S'appuyer sur les labels et autres dispositifs de reconnaissance	p.103
D - Renforcer la communication et la visibilité culturelle	p.105

Partie 3

Définir une stratégie culturelle au cœur du territoire

Chapitre I	
De la vision politique au programme d'action	p.109
A - Pourquoi définir précisément la politique culturelle territoriale ?	p.109
1. Politique, stratégie, projet culturel de territoire : quels termes employer ?	p.109
2. Un référentiel commun pour une mise en cohérence	p.110
3. Un outil de définition pour les constructions ou réaménagements des établissements culturels	p.111
4. Un outil de réactualisation face aux problématiques territoriales (voir partie 1, chapitres II et III)	p.113
5. Un outil de prise en compte des nouveaux enjeux de société (voir partie 1, chapitre I)	p.113
6. L'affirmation de l'identité spécifique du territoire (voir partie 2, chapitre V)	p.114
7. Un outil électoral	p.114
B - Donner du sens : sur quelles valeurs établir le projet culturel de territoire ?	p.115
C - Élaborer un diagnostic territorial : croiser objectifs et réalité	p.117
D - Définir les axes stratégiques et un programme d'action	p.120
1. Le champ d'action ou périmètre de la culture	p.121
2. Quel public ?	p.121
3. Les types d'action	p.121
4. Équipements	p.122
5. Services	p.122
Chapitre II	
Concevoir un projet culturel de territoire : méthodologie pratique	p.123
A - Schémas méthodologiques et étapes clefs	p.123
B - Impliquer les acteurs : niveaux de concertation	p.127
C - Exemples de projets culturels de territoire	p.129

Chapitre III

Réussir la mise en œuvre : surmonter les problématiques techniques ... p.133

A - Aspects juridiques à anticiper p.133

B - Organisation et gouvernance du projet p.134

C - Évaluer l'action culturelle : les indicateurs p.135

D - Financer : mobiliser les ressources p.136

E - Faut-il un nouvel équipement ? p.137

Conclusion p.141

Bibliographie

Approche territoriale de la culture p.143

Remerciements

Jean-Louis Bonnin, Francis Duranthon, Julia Gaillard, Anna, Marléna et Marie Lajuzan, Edel Robert, Elisa Thépot Da Silva, pour leurs conseils, avis, exemples, relectures, pour leur soutien et encouragements.

Dany Buys, Marie Déqué, Francis Grass, Claude Raynal, élues et élus complices dans nos réflexions et nos réalisations.

Tous les collègues, élus, artistes, acteurs culturels et acteurs du territoire, stagiaires et étudiants, auprès desquels j'ai beaucoup appris et qui m'ont apporté tant d'exemples, de questionnements, de réponses...

Une pensée particulière à José-Manuel Gonçalves, Didier Jeanjean, Hélène Lacipière, Claudine Pepet, Claire Roserot de Melin, Laurent Roturier et Hervé Meynard pour leurs contributions.

Toute mon admiration à Karen Hoenig pour ses relectures, suggestions, et reformulations toujours très pertinentes.

Préface

Lorsque François Lajuzan m'a proposé de préfacer cet ouvrage, j'ai spontanément repensé à nos longs échanges lors de ma période de directeur de la Drac Midi-Pyrénées puis de la Drac Occitanie, des questions sur l'action de l'État dans le champ culturel, du rôle et de la place des métropoles dans ces grandes régions qui se construisaient, de leur responsabilité aussi vis-à-vis des territoires plus éloignés, de la ruralité, et de tout ce que nous pourrions inventer et imaginer ensemble, service déconcentré de l'État et collectivités. Nous avons en ce temps des débats passionnés, ensemble, agents de l'État, des collectivités, autour de Dany Buys¹, élue ô combien engagée pour la place de la culture, à la mémoire de qui je dédie ces quelques lignes.

La culture est un terme polysémique, et bien des ambiguïtés naissent de l'absence de définition de ce terme. L'aborder dans un ouvrage qui associe dans son titre les mots « culture, cœur et territoire » est donc une réponse particulièrement adaptée, pour préciser en quoi les politiques culturelles publiques sont si importantes dans cette période de profondes mutations, caractéristiques de notre époque.

En effet, ces politiques culturelles se sont bâties patiemment, dans un long cheminement porté d'abord par les pionniers issus des mouvements d'éducation populaire, dans les maquis de la résistance pendant la Seconde Guerre mondiale, puis se sont développées par les grandes phases de décentralisation qui ont offert aux collectivités territoriales la possibilité d'assumer l'aménagement culturel de leur territoire. Elles ont permis d'ouvrir une nouvelle phase, celle de la coopération, portée pour l'État au plus près des territoires par les directions régionales des affaires culturelles (DRAC). Loin de s'opposer, déconcentration et décentralisation sont en réalité les clefs d'un développement culturel réussi pour un territoire, lorsque la logique de coopération permet de dépasser et de sublimer les considérations propres à chacun des acteurs.

1. Dany Buys (1945-2025), adjointe à la culture de Tournefeuille, très impliquée dans l'émergence de la politique culturelle de Toulouse Métropole dont elle fut vice-présidente de la commission culture, et pour la Région, où elle fut présidente du Centre régional des lettres de Midi-Pyrénées. Elle a porté au niveau national (notamment à la FNCC) sa vision d'une culture partagée et vécue pour et avec les artistes et les citoyens, au plus près du territoire.

Il est utile de rappeler que les collectivités territoriales (avec le bloc communal en première ligne) sont les premiers financeurs de la vie culturelle des territoires. C'est ainsi que ces dernières années, grâce aux conventions passées entre les DRAC et les communes, intercommunalités, conseils départementaux et régionaux, une ère nouvelle de dialogue et de co-construction s'est ouverte. Elle permet de prendre en compte les réalités de chaque territoire, de fixer des priorités communes pour valoriser les atouts et de corriger les faiblesses existantes. Les directions régionales des affaires culturelles ont ainsi développé une approche par la voie de la contractualisation – de l'accord-cadre global aux conventions thématiques et pluri-partenariales par exemple pour la lecture, les enseignements artistiques ou l'éducation artistique et culturelle.

Mais de nouveaux enjeux sont aujourd'hui considérés dans ces coopérations à échelle humaine : les problématiques propres aux ruralités avec notamment l'enjeu de l'ingénierie de projet, la participation des personnes à la vie culturelle avec la prise en compte des droits culturels, la petite enfance, le patrimoine, qu'il soit historique, industriel, contemporain, mais aussi immatériel – incluant les savoir-faire et traditions populaires – désormais objets de toutes les attentions.

Au cours des décennies écoulées, l'emploi culturel, certes toujours concentré en Île-de-France, s'est peu à peu réparti sur les territoires, en se métamorphosant après la crise sanitaire.

Pour demain, nous avons d'ores et déjà sous nos yeux les contours des nouveaux défis qui se présentent à nous, collectivement. Comment faire face aux défis de l'intelligence artificielle ? Comment continuer à accompagner la transition écologique ? Comment renforcer l'égalité entre les femmes et les hommes ?

L'ouvrage de François Lajuzan offre des clefs de lecture précieuses sur ces enjeux et démontre avec intelligence que si les politiques culturelles publiques sont un levier parfois encore négligé pour le développement local, elles constituent également un véritable accélérateur de lien social, d'émancipation et d'apaisement de la société.

Laurent Roturier

Directeur régional des affaires culturelles de l'Île-de-France
Ancien Drac d'Occitanie
Président de l'association nationale des Drac de France

Introduction

La prise de conscience de l'influence de la culture sur la vie et le développement d'un territoire a émergé progressivement au niveau des collectivités depuis plusieurs dizaines d'années. La culture est de moins en moins considérée comme « la cerise sur le gâteau », un petit « plus » ou un simple service aux habitants qui s'y intéressent. Pour autant, la prise en compte de la place essentielle de la culture dans le réel du territoire, dans sa globalité, ne va pas de soi, car elle nécessite un véritable changement de paradigme, tant au niveau des objectifs politiques que des pratiques professionnelles.

En premier lieu, la notion de culture regroupe aujourd'hui un panel de domaines d'une telle diversité que l'on sort complètement du simple cadre du triptyque création/production/diffusion des œuvres d'art, augmenté selon le cas des notions de conservation, de médiation et d'enseignement artistique. Les disciplines artistiques évoluent, se combinent, les jeux vidéo et les mangas sont entrés dans la sphère culturelle, dans certaines régions les cultures traditionnelles s'allient à la création contemporaine, la culture scientifique a acquis ses lettres de noblesse, de nombreux artistes associent la population à leur processus de création... Sans parler de l'émergence des ludothèques, intégrées ou non dans les médiathèques, qui a propulsé le jeu et le jouet dans le domaine culturel. À tel point qu'il convient sans doute de repréciser certains termes pour le présent ouvrage. La culture sera ici considérée comme l'ensemble des processus, des dispositifs, des moyens qui permettent de mettre en relation les œuvres de l'esprit avec la population, la société, le territoire. Son périmètre évolue donc selon les périodes (par exemple, la bande dessinée est passée à partir de 1981 du statut de divertissement populaire au statut de domaine artistique). Il évolue selon les régions : les langues et traditions populaires sont un élément constitutif de l'art et de la culture au Pays basque, en Corse, en Bretagne, mais également en Occitanie ou en Alsace... Elles ne peuvent être ignorées dans une approche globale de l'action culturelle sur un territoire. Autre sujet de fluctuation : la notion d'œuvre de l'esprit créée par l'homme commence à être mise à mal par l'émergence de l'intelligence artificielle. D'où la nécessité pour les élus comme pour les professionnels et acteurs culturels de bien définir et préciser

leur champ d'action, sous peine de se figer (en étant très caricatural) dans une vision élitiste et institutionnelle de la culture ou, à l'autre extrême, dans le seul divertissement.

Autre enjeu : les collectivités ont longtemps cru qu'il suffisait de construire des bibliothèques et des écoles de musique, ou de diffuser du spectacle vivant, pour que la culture irrigue leur territoire, rencontre les habitants et change la vie... On sait aujourd'hui qu'il y faut d'autres objectifs, autant liés à l'art et à la culture qu'aux autres secteurs de l'action publique, tels que l'éducation, le social, l'urbanisme, l'environnement, etc. Le lien entre la population et la culture telle qu'on l'entend institutionnellement ne va pas de soi. C'est ce qui fait dire par exemple à Hugo Cavagnac, maire de Fronton (Haute-Garonne, 7 500 habitants) qu'il veut développer non pas une politique culturelle mais « *une politique de relation à la culture* ». Là encore, il convient pour tous les acteurs de reconsidérer leurs objectifs et leurs pratiques s'ils veulent donner à la culture une place centrale dans le projet de territoire.

Enfin, les collectivités se trouvent prises dans un maëlstrom de changements profonds au niveau de leur fiscalité et de leur périmètre. Aujourd'hui, toutes les communes, à quelques très rares exceptions, font partie d'une intercommunalité, plus ou moins dotée de la compétence culture ou de compétences leur permettant d'agir dans ce domaine. L'obligation de coopération se heurte parfois au désir de survie d'une identité communale, créant des situations complexes et différentes selon les territoires. Une communauté de communes peut s'être dotée de toute la compétence culture là où la communauté voisine laisse ce domaine aux mairies. Une analyse rapide au niveau national ne peut que faire le constat d'une inégalité territoriale qui creuse l'écart entre les territoires qui mènent une stratégie culturelle concertée et communautaire, et ceux qui se contentent de maintenir une activité culturelle communale et minimale (voire proche de zéro). C'est particulièrement vrai en milieu rural, quand les ressources sont faibles et dispersées.

Là encore, seule la définition d'une politique précise, d'une véritable stratégie culturelle, peut transformer le territoire au bénéfice de ses habitants tout en créant sa nouvelle identité, en favorisant coopération et équité.

Ce sont là de véritables défis pour les territoires, qui se combinent à une évolution récente et rapide des enjeux de société : environnement et développement durable, société « post-COVID », culture uniformisée diffusée massivement, place prépondérante du numérique (réseaux sociaux, virtuel, intelligence artificielle...), repli identitaire, aspiration à plus de participation citoyenne... Élus et professionnels de la culture ne peuvent les occulter, que ce soit dans leurs réflexions, dans leurs programmes d'action, dans l'organisation des services et des projets.

Cette combinaison d'enjeux territoriaux, culturels et sociétaux place élus et professionnels dans l'obligation de transformer leur approche souvent sectorielle de la culture (lecture publique, enseignements artistiques, musées et patrimoine, etc.). Les pratiques hiérarchisées et descendantes vers les publics doivent être complétées par des fonctionnements en « mode projet », des actions transversales, voire émanant de la population. C'est ainsi que se dessine de plus en plus, dans les collectivités, **une approche globale qui intègre la culture dans le processus de développement durable du territoire, en faisant émerger une ambiance chaleureuse et créative, une atmosphère d'ouverture, un esprit de partage, au cœur de la cité, au cœur du territoire.**

Ce guide s'organise en trois grandes parties, qui accompagnent pas à pas les collectivités dans la compréhension des enjeux, la mise en œuvre de projets culturels adaptés et l'élaboration de stratégies durables.

La première partie propose de clarifier ce que recouvre aujourd'hui la notion de culture dans les territoires. Elle met en lumière la diversité des domaines concernés, les évolutions des pratiques culturelles et les recompositions à l'œuvre dans les politiques publiques. Elle insiste sur la nécessité d'une définition partagée et ouverte de la culture, en lien avec les réalités locales.

La deuxième partie interroge la place de la culture dans les grands défis actuels (transition écologique, participation citoyenne, cohésion sociale, mutations numériques...) et explore les articulations possibles avec les autres politiques publiques locales. L'objectif est de montrer comment la culture peut devenir un levier structurant du projet de territoire.

Enfin, la troisième partie adopte une approche résolument opérationnelle. Elle propose des outils, des méthodes et des retours d'expérience pour construire et piloter une politique culturelle à l'échelle locale ou intercommunale : diagnostics partagés, concertation, gouvernance, évaluation... Elle met l'accent sur les logiques de coopération, la transversalité et l'innovation dans l'action publique culturelle.

**La culture face
aux nouveaux défis
des territoires**

L'action culturelle aujourd'hui est confrontée à une modification profonde des territoires. Leur recomposition, avec l'émergence des intercommunalités, en est la première cause, mais pas seulement. La société évolue rapidement, que ce soit du fait des avancées technologiques (intelligence artificielle, numérique, réseaux sociaux...) ou de mutations des valeurs, des attentes, des composantes de la population. Sans compter le changement climatique et le contexte mondial qui pèsent de plus en plus, même au niveau local. Une politique culturelle qui se veut placée au cœur du projet de territoire ne peut qu'interroger tous ces enjeux qui constituent autant de défis pour les élus et professionnels.

Cette première partie propose d'explorer les différents défis auxquels sont confrontées les politiques culturelles locales. Elle revient d'abord sur les recompositions territoriales en cours et leurs conséquences sur les compétences et les coopérations entre collectivités. Elle s'intéresse ensuite aux mutations sociétales qui traversent les territoires et interrogent les pratiques culturelles. Elle aborde enfin la place de la culture dans les stratégies territoriales et les évolutions à l'œuvre dans le champ culturel lui-même.