

Claude Mollard
Marion Laporte

L'INGÉNIERIE CULTURELLE

*Septième édition mise à jour
15^e mille*

*Que
sais-je?*

À lire également en *Que sais-je ?*

COLLECTION FONDÉE PAR PAUL ANGOULVENT

Pierre Moulinier, *Les Politiques publiques de la culture en France*,
n° 3427.

Pascal Ory, *L'Histoire culturelle*, n° 3713.

Pierre Carbone, *Les Bibliothèques*, n° 3934.

Marie-Christine Labourdette, *Les Musées de France*, n° 4009.

Bruno Nassim Aboudrar, François Mairesse, *La Médiation culturelle*,
n° 4046.

Ce livre ne peut être reproduit ni utilisé à des fins
d'entraînement de systèmes d'intelligence artificielle.

La fouille de textes et de données est interdite
conformément à l'article 4(3) de la Directive (UE) 2019/790.

ISBN 978-2-7154-3969-6

ISSN 0768-0066

Dépôt légal – 1^{re} édition : 1994
7^e édition mise à jour : 2026, avril

© Que sais-je ? / Presses Universitaires de France, 2026
170 bis, boulevard du Montparnasse, 75014 Paris

INTRODUCTION

L'ingénierie culturelle : origines et évolution

L'idée d'ingénierie culturelle est née dans les années 1970-1976, pendant la construction du centre Pompidou, de la nécessité de mettre en œuvre un projet qui, par sa taille, son budget et ses enjeux politiques, impliquait un mariage inédit entre culture et méthodes industrielles. Elle s'est imposée dans les années 1980 quand le budget du ministère de la Culture a doublé, entraînant celui des collectivités territoriales. Elle s'est généralisée sous des formes très diverses tenant à la décentralisation des initiatives artistiques et culturelles, au développement des financements privés de la culture, aux nouvelles formes de la création et de la diffusion de la culture à l'ère numérique, jusqu'au recours inéluctable à l'intelligence artificielle (IA).

Dans ce grand concert de transformations et d'innovations, elle peut être définie aujourd'hui comme l'art d'inventer ou d'utiliser des savoir-faire, des méthodes et des outils pour concevoir, anticiper, mettre en œuvre et évaluer des projets (politiques culturelles, équipements, institutions et événements culturels) répondant à une demande bien identifiée, notamment à l'échelle des territoires.

Elle fait référence à l'étude et à l'utilisation de méthodes particulières d'analyse et d'action pour la conduite des projets. Elle emprunte au principe d'interactivité, car une initiative produit toujours des effets qui, en retour, l'enrichissent ou la corrigent. Elle suppose le respect, à parts égales, des règles rationnelles du management et du sens révolutionnaire de la création artistique.

André Malraux, avec de grandes idées aux petits budgets, puis Jacques Duhamel, ministre des Affaires culturelles de 1971 à 1973, marquent profondément la politique culturelle et, plus largement, l'ensemble des méthodologies et des pratiques de l'action culturelle. À la tête de l'État, le pragmatisme de Georges Pompidou succède au lyrisme gaullien. En 1970, le FIC (Fonds d'intervention culturelle) et la construction du centre Pompidou constituent les bases et l'esprit de ce qui va devenir l'ingénierie culturelle.

Le FIC voit le jour sur proposition de la Commission des affaires culturelles du VI^e Plan. Claude Mollard en a rédigé en 1969 la note d'orientation. Elle comporte, réunis pour la première fois, les mots « management culturel ». Il lui paraissait logique d'associer dans un même concept deux réalités aussi opposées que la discipline du management et l'imaginaire de l'art.

Dans un temps de remises en cause liées à l'ébranlement de Mai 68, le FIC et le centre Pompidou sont alors, chacun à sa manière, deux laboratoires originaux et autonomes d'expérimentation sociale et culturelle. Ils nourrissent, l'un et l'autre, nombre de projets innovants dont les maîtres mots sont transversalité, interdisciplinarité, participation, transparence, action territoriale, décentralisation, association, innovation technologique, démocratisation, action socio-éducative, sensibilisation, équipements intégrés. La rupture est délibérée avec une action culturelle encore considérée comme essentiellement patrimoniale, institutionnelle et disciplinaire.

Quelques années plus tard, en 1981, l'arrivée de Jack Lang rue de Valois entraîne un envol de la politique culturelle désormais dotée de moyens importants. Ce sera avec la décentralisation le terreau du développement de l'ingénierie culturelle, qui va se nourrir des évolutions ultérieures.

I. – L'exploration : les années Pompidou (1969-1977)

Le FIC est essentiellement une structure de financements publics, même si elle peut s'ouvrir aux financements privés. Le principe est simple : ses crédits ne peuvent être utilisés sans les financements complémentaires d'autres ministères que celui de la Culture, de collectivités locales ou d'entreprises privées. Le coefficient multiplicateur a été en moyenne de 3 ou 4.

Le FIC, administration légère, est le premier organisme culturel à recourir systématiquement aux « financements croisés » – État, interventions interministérielles, territoires – qui sont devenus la règle.

Il exprime un nouveau type de comportement qui rompt avec l'administration classique : l'esprit de la conduite de projet, l'une des sources de l'ingénierie culturelle. Des projets sont engendrés par centaines dans l'ensemble du pays de 1970 à 1985.

Les actions conduites – enseignement, cadre de vie, audiovisuel, animation culturelle, collectivités et loisirs – n'ont rien à voir avec celles des directions verticales du ministère et, de ce fait, permettent l'expérimentation, l'innovation, la décentralisation : trois caractéristiques de l'ingénierie culturelle.

Le FIC est lui-même, hélas, supprimé en 1985. Devenu peut-être accessoire au milieu des années Lang, quand le ministère bouillonnait de projets, il eût été un précieux aiguillon en des temps moins audacieux.

Le centre Pompidou, au carrefour d'institutions relevant de la Culture et de l'Éducation nationale, est un projet de décroïsonnement, de rapprochements et de modernité qui élargit le champ culturel. Georges Pompidou explique dans *Le Nœud gordien* qu'il veut rompre avec la culture d'avant 1968, hiérarchisée et cloisonnée. C'est la raison pour laquelle il intègre non seulement l'art moderne et

contemporain mais également le design, l'urbanisme, la lecture publique, le théâtre, la musique, le cinéma, la danse, etc. Il veut intégrer l'art dans la ville et favoriser le mélange des pratiques culturelles. Un effet essentiel d'exemplarité.

Les équipes de Beaubourg peuplent ensuite de grands projets mitterrandiens. Les ingénieurs culturels s'y forment sur le tas¹.

II. – L'expérimentation : les années Lang (1981-1993)

Il est difficile de résumer le foisonnement d'initiatives prises pendant les dix années où Jack Lang est ministre de la Culture. Sont retenues ici celles qui ont favorisé le développement de l'ingénierie culturelle et que l'on peut mesurer à leurs effets.

1. **L'effet d'investissement.** – Passant de 0,4 milliard d'euros en 1980 à 0,9 en 1982, pour atteindre 2,1 milliards en 1993 et environ 2,9 en 2008, 4,2 en 2011 (8,2 milliards d'euros avec la redevance audiovisuelle), le budget du ministère de la Culture est multiplié par plus de 400 % en euros courants et par 250 % en euros constants (au cours des années Lang, soit 1981-1993). Mais au cours des dix-huit années suivantes, de 1993 à 2011, il augmente de 89 % seulement. L'évolution récente représente au mieux une stagnation en euros constants : 7,5 milliards d'euros en 2011, 7,2 en 2014, 8,3 en 2018, 7,9 en 2019. Quel que soit son rythme, cet effet de masse aboutit au terme des années Lang au 1 % mythique et modifie la manière de gérer l'argent public. Les méthodes de prévision et de contrôle budgétaire se développent, avec une détermination plus précise des objectifs et un meilleur contrôle des résultats.

« Économie et culture, même combat ! », s'exclame Lang en 1981 à l'Assemblée nationale : cela signifie la reconnaissance

1. C. Mollard, *L'Épopée Beaubourg*, Paris, Éditions du centre Pompidou, 2025.

d'une véritable économie de la culture et l'engagement d'incitations auprès des collectivités publiques ou partenaires à but non lucratif. Au doublement du budget de la culture répond un triplement de l'effort des collectivités territoriales décentralisées. Dans le même temps l'entreprise culturelle est réhabilitée, car l'argent public contribue à son action : cinéma, métiers d'art, restauration des monuments historiques, etc.

2. L'effet d'entraînement. – Il s'exerce autour des grands projets à Paris : achèvement des musées d'Orsay et de la Villette, réalisation de l'Institut du monde arabe, du Grand Louvre, de l'opéra Bastille, de l'Arche de la Défense, de la Cité de la musique ; mais également dans les régions : Centre national de la bande dessinée à Angoulême, Carré d'art à Nîmes, Conservatoire national de musique à Lyon, musées d'Art moderne à Grenoble et à Saint-Étienne, Conservatoire national de danse à Marseille, etc. L'effet d'entraînement est à la fois national et territorial.

3. L'effet de décentralisation. – En dépit de la concentration des moyens à Paris, la décentralisation culturelle voit le jour avec la multiplication des conventions de développement régional, des conventions villes-État. Elle va de pair avec la déconcentration de l'administration du ministère grâce au développement des directions régionales des affaires culturelles, les DRAC. Elles accompagnent la multiplication d'équipements culturels sur tout le territoire. La Fédération nationale des associations de directeurs des affaires culturelles (FNADAC) contribue, de son côté et depuis 2011, à structurer ce paysage en fédérant les directeurs de l'action culturelle au sein des collectivités, en partageant des méthodes, des diagnostics et des retours d'expérience sur les politiques culturelles locales.

La diversité des initiatives suscite des pratiques culturelles nouvelles dans les régions. Elles ne disposaient que de cinq musées d'Art contemporain en 1981. Douze ans plus tard, on en dénombre une vingtaine ainsi que vingt-deux Fonds régionaux d'art contemporain (FRAC) et autant de

centres d'art. La même transformation affecte le théâtre, la musique, le patrimoine.

4. **L'effet de médiatisation.** – La méthode Lang consiste à contracter en priorité avec des partenaires motivés, quelle que soit la répartition des investissements sur le territoire. La carte culturelle est alors plus celle des volontés que des besoins. L'accent est mis sur l'initiative culturelle, sur la communication et sur la manifestation festive et fédératrice. Les entreprises, à l'exemple de la Maison Cartier, deviennent mécènes. Quarante ans plus tard, Cartier s'est installée au Palais-Royal, rivalisant avec LVMH (Fondation Louis Vuitton) à l'ouest parisien, Pinault aux Halles et Lafayette Anticipations dans le Marais, tandis que le centre Pompidou, fermé pour travaux, se multiplie dans ses « constellations » en France et dans le monde.

Il reste de ces années fondatrices une ambiance de grands chantiers, d'innovation, d'incitation à la création, à la formation et à l'éducation du public, une politique sans doute plus sensible à l'offre qu'à la demande et animée par l'idée d'une irrigation du territoire par des initiatives multiples, nationales, régionales, locales, associatives, individuelles.

Ayant puisé successivement à ces différentes sources, Claude Mollard quitte en 1986 le ministère de la Culture pour créer le concept d'ingénierie culturelle et le mettre en pratique dans l'agence ABCD (art budget communication développement). Il forme les premiers ingénieurs culturels à travers la création de l'Institut supérieur de management culturel (ISMC).

III. – Généralisation et nouveaux enjeux (1993-2026)

Dès les années 1990, sous la houlette de cette nouvelle agence ABCD, le concept se professionnalise et se déploie sur l'ensemble des territoires, mobilisant des ressources pour

élaborer des plans de développement, des schémas culturels et des projets. En dix ans, ABCD intervient, essentiellement en régions, dans plus de 300 projets, faisant de la décentralisation culturelle son cœur de métier. Depuis les années 2000, le concept d'ingénierie culturelle poursuit son évolution en s'élargissant aux droits culturels et à la démocratisation culturelle. Il vise alors à associer les artistes, les habitants et les acteurs sociaux à la co-construction de projets, à mettre les publics et les non-publics au centre des attentions. L'ingénierie culturelle s'articule ainsi à d'autres politiques publiques : sociales, urbaines, territoriales, économiques et écologiques.

Cette généralisation de l'ingénierie culturelle l'élève dans les années 2010-2020 à un autre niveau stratégique : accompagnement et conseil des acteurs culturels, mais aussi partenariats publics et privés, ou missions auprès de partenaires privés, participation à de nouveaux imaginaires pour véhiculer les messages d'engagement sociétal des entreprises (RSE).

Des entrepreneurs comme Frédéric Jousset illustrent cette évolution, en faisant du succès de Webhelp le levier d'un réinvestissement massif dans l'écosystème culturel à travers le rachat de médias spécialisés, le développement de sociétés de conseil et un fonds d'investissement voué à la culture ainsi qu'avec la fondation Art Explora et des dispositifs innovants de médiation.

L'ingénierie culturelle entre aussi dans une ère géopolitique et renforce le *soft power* international de la France.

L'ingénierie culturelle, dans son acceptation actuelle, est l'art de concevoir et d'ordonner des actions artistiques et culturelles dans toutes leurs dimensions : élaboration d'un projet, programmation d'un équipement, définition d'une politique territoriale, d'une institution ou d'un événement. Elle mobilise un ensemble de savoir-faire et de méthodes (diagnostic, étude de faisabilité, planification, conduite et évaluation) qui permet de transformer une intention culturelle en projet partagé.