



Le projet culturel de territoire (direction des affaires culturelles de Villefranche-sur-Saône et communauté d'agglomération Villefranche-Beaujolais-Saône)

Louise Luquet

► To cite this version:

Louise Luquet. Le projet culturel de territoire (direction des affaires culturelles de Villefranche-sur-Saône et communauté d'agglomération Villefranche-Beaujolais-Saône). Science politique. 2017. dumas-01785580

HAL Id: dumas-01785580

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01785580v1>

Submitted on 9 Jul 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Vous allez consulter un mémoire réalisé par un étudiant dans le cadre de sa scolarité à Sciences Po Grenoble. L'établissement ne pourra être tenu pour responsable des propos contenus dans ce travail.

Afin de respecter la législation sur le droit d'auteur, ce mémoire est diffusé sur Internet en version protégée sans les annexes. La version intégrale est uniquement disponible en intranet.

SCIENCES PO GRENOBLE
1030 avenue Centrale – 38040 GRENOBLE
<http://www.sciencespo-grenoble.fr>

UNIVERSITE GRENOBLE ALPES

Institut d'Etudes Politiques

Louise LUQUET

LE PROJET CULTUREL DE TERRITOIRE

Mémoire de stage à la direction des affaires culturelles de Villefranche-sur-Saône
et de la communauté d'agglomération Villefranche-Beaujolais-Saône

Année 2016-2017

Master : « Direction de projets culturels »

Sous la direction de Philippe TEILLET

UNIVERSITE GRENOBLE ALPES

Institut d'Etudes Politiques

Louise LUQUET

LE PROJET CULTUREL DE TERRITOIRE

Mémoire de stage à la direction des affaires culturelles de Villefranche-sur-Saône
et de la communauté d'agglomération Villefranche-Beaujolais-Saône

Année 2016-2017

Master : « Direction de projets culturels »

Sous la direction de Philippe TEILLET

Remerciements

Je remercie vivement Géraldine Driey et Saralou Metsch pour leur accompagnement et la confiance qu'elles m'ont témoignée tout au long de mon stage.

Je remercie également l'ensemble des agents des services culturels, mais aussi ceux des services techniques, de la communication, de la voirie et bien d'autres avec qui j'ai eu l'occasion de travailler ou d'échanger. Tous ont fait preuve à mon égard d'une grande bienveillance et m'ont souvent apporté aide et conseils.

Je remercie enfin chaleureusement l'ensemble des agents de la direction des âges de la vie et du temps libre pour leur accueil et leur soutien à de nombreuses occasions.

Sommaire

Introduction.....	5
1.Un territoire contrasté au fonctionnement administratif cloisonné.....	8
2.L'émergence d'une politique culturelle transversale à l'échelle du territoire.....	20
3.La mise en œuvre de la politique culturelle : un territoire entre volonté de renouvellement et résistances au changement.....	42
Conclusion.....	55
Table des annexes.....	1
Bibliographie.....	4
Table des matières.....	5

Introduction

Vincent Dubois interrogeait en 2010 la notion de « crise » des politiques culturelles dont il est question dans de nombreux travaux et articles parus depuis les années 1980¹. De nombreux facteurs ont conduit au fil des années à une désillusion par rapport au modèle culturel français : un manque de résultats en termes de démocratisation et de rayonnement international, ou encore une baisse de moyens de financement. Plutôt que d'une « crise », il pourrait cependant s'agir, selon le chercheur, d'un retour à la réalité par rapport à un modèle surestimé et construit dès le départ sur un certain nombre d'incohérences. Si un renouvellement des politiques culturelles est nécessaire, il passerait donc d'abord par une prise de recul par rapport au modèle passé et aux objectifs qui ont longtemps été présentés comme ceux de l'action culturelle.

En ces temps de baisse des dotations de l'État aux collectivités, dont la culture est l'une des premières victimes, on pourrait penser le moment peu propice à un tel renouvellement, d'autant que l'entretien et la gestion des équipements et dispositifs existants pèse déjà lourdement sur les budgets culturels. Pourtant, certaines collectivités continuent, à plus ou moins grande échelle, à « miser sur la culture » en construisant des projets qui s'appuient sur les réflexions engagées autour d'un nécessaire renouvellement du modèle français des politiques culturelles. Elles sont encouragées en cela par un mouvement qui touche aussi la législation nationale, avec notamment la reconnaissance, dans la loi NOTRe, de la notion de droits culturels.

Pour les acteurs locaux qui s'engagent dans cette voie, une politique culturelle ne doit pas se limiter à la gestion de l'existant mais entre dans une vision d'ensemble du développement d'un territoire. Souvent, dans un contexte de concurrence entre les territoires, la culture est vue comme un outil d'attractivité, de tourisme et de développement économique ; mais elle est également considérée comme un facteur de cohésion et de lien social.

Ce développement s'attachera particulièrement à étudier ce dernier point. En quoi la culture peut-elle être envisagée comme un outil de transformation d'un territoire ? Il s'appuiera pour cela sur mon expérience de stage à la direction des affaires culturelles de la ville et de l'agglomération de Villefranche-sur-Saône.

Depuis maintenant deux ans, un projet culturel de territoire est en construction à

1 DUBOIS Vincent, « Le "modèle français" et sa "crise" : ambitions, ambiguïtés et défis d'une politique culturelle » *Tendances et défis des politiques culturelles dans les pays occidentaux*, Presses universitaires de Laval, Québec, pp.17-52, 2010.

Villefranche-sur-Saône et sur sa communauté d'agglomération. Il est porté conjointement par la collectivité et par l'établissement public de coopération intercommunale (EPCI), qui partagent la même direction des affaires culturelles (DAC). C'est dans cette direction que j'ai souhaité réaliser mon stage de master 2, pendant six mois, du début février à la fin juillet 2017. Après un premier stage en master 1 dans la coordination événementielle d'un musée départemental, il me semblait intéressant de faire l'expérience d'une direction de la culture portant des missions transversales. Ce stage est donc apparu comme une très bonne opportunité dans le sens où il devait me permettre d'assister et de participer, dans une certaine mesure, à la construction d'une politique culturelle à l'échelle d'un territoire. Le fait que la DAC soit un service commun à Villefranche-sur-Saône et à son agglomération était un autre élément d'intérêt puisque cela place le service au centre de problématiques de développement intercommunal, de mutualisation et d'équilibre territorial.

L'étude d'un cas concret de construction d'une politique culturelle permet d'interroger les liens entre cette politique et le territoire sur lequel elle est implantée. Je vais me permettre ici de reprendre le *Vademecum pour un projet culturel de territoire* rédigé dans le cadre du programme européen Leader+ et qui pose à ce sujet deux hypothèses fondamentales : d'une part, celle que « *le territoire fait le projet* » mais aussi celle que « *le projet fait le territoire* »². Comme son nom l'indique, le projet culturel de territoire ne saurait avoir de sens envisagé comme un modèle standard de politique culturelle qui serait transposable partout à l'identique. S'ils abordent souvent de grandes problématiques communes à tous les territoires, par exemple l'éducation culturelle, le numérique ou plus globalement le respect des droits culturels, la façon de les traiter et de les prioriser dépend du contexte local, de ses acteurs, de ses caractéristiques et problématiques spécifiques. Ce contexte définit également un cadre source de limites et de résistances au changement. C'est en comprenant et en s'adaptant à ces caractéristiques qu'une politique, qu'elle soit culturelle ou autre, peut espérer répondre en retour à ces enjeux particuliers et être facteur de transformation sur un territoire. C'est à la lumière de ces deux hypothèses que ce développement étudiera la construction du projet culturel de territoire de Villefranche-sur-Saône et de son agglomération.

Ma première source d'information pour saisir les enjeux du projet culturel de territoire a été constituée des observations que j'ai pu faire au cours de mon stage. Pendant les premiers mois, j'ai eu l'occasion d'assister à des réunions concernant différents aspects du projet culturel de territoire.

2 Association pour le développement culturel européen et international, *Vademecum pour un projet culturel de territoire*, Réseau régional d'animation Leader+ Sud-Est, 2006

Six mois au cœur de la direction culture m'ont également permis de saisir un certain nombre d'enjeux concernant le fonctionnement des services et le contexte politique. Ces observations ont pu être éclairées et contextualisées au cours de nombreux échanges informels avec les agents, ceux des services culturels surtout, mais également d'autres personnes avec qui j'ai eu l'occasion de m'entretenir des questions de fond. J'ai enfin pu mener un entretien plus formel et approfondi avec Saralou Metsch, la directrice des affaires culturelles, ainsi que de nombreux autres échanges avec elle et avec Géraldine Driey, ma tutrice de stage et la coordinatrice culture de la direction.

Une fois cette base d'informations acquise, j'ai pu trouver des précisions et des illustrations supplémentaires dans de nombreux documents du service : éléments budgétaires, rapports et notes à l'attention des directeurs généraux des services ou des élus. Saralou Metsch m'a également fourni beaucoup d'éléments et de documents de travail dont elle s'était servie, avant son arrivée à la DAC et lors de la construction du projet culturel de territoire, pour réaliser un portrait du territoire.

J'ai enfin complété tous ces éléments par de la documentation , principalement à travers les sites de l'INSEE et de l'Observatoire des territoires, ainsi que des articles et études sur la notion de projet culturel de territoire et le management.

À la lumière de toutes les informations que j'ai ainsi pu recueillir, je m'attacherai ici à analyser en quoi la politique culturelle portée par Villefranche-sur-Saône et son agglomération s'est construite en réponse à des enjeux spécifiques sur le territoire. Quelles sont les principales problématiques présentes sur le territoire ? Comment le projet culturel de territoire a-t-il émergé, pourquoi à cet endroit et à ce moment précis ? De quelle manière peut-il transformer le territoire, avec quels moyens, et quels freins s'opposent à sa mise en œuvre ?

La première partie de mon développement montrera en quoi le territoire de Villefranche-sur-Saône et de son agglomération est contrasté et son fonctionnement administratif cloisonné. J'analyserai ensuite la façon dont a émergé une politique culturelle transversale à l'échelle du territoire. Nous verrons enfin comment la mise en œuvre du projet culturel souligne le fait que ce territoire est partagé entre une volonté de renouvellement et des résistances au changement.

1. Un territoire contrasté au fonctionnement administratif cloisonné

Pour comprendre le rôle que peut avoir la culture comme outil de transformation sur Villefranche-sur-Saône et de son agglomération, il est important d'en dresser au préalable un portrait synthétique. C'est en effet du constat de l'existence de certaines problématiques sur le territoire qu'émerge l'idée d'une politique culturelle « transformatrice » et que sont choisis les axes qu'elle doit prendre. À Villefranche-sur-Saône, nous verrons que ce constat est d'abord celui d'un territoire contrasté, à la fois très rural et très urbain. Cela a des conséquences sur l'offre culturelle sur le territoire, elle aussi très hétérogène. Nous analyserons enfin le rôle d'un fonctionnement administratif très cloisonné dans la persistance de ces déséquilibres.

1.1. Une agglomération entre ruralité et urbanisation

1.1.1. Un territoire à dominante rurale

La communauté d'agglomération Villefranche-Beaujolais-Saône, qui s'est choisi pour dénomination Agglo Villefranche Beaujolais fait partie du département du Rhône. Elle compte actuellement dix-neuf communes. Villefranche-sur-Saône en est devenue le chef-lieu depuis la création de la métropole de Lyon le 1^{er} janvier 2015. Elle forme également, avec quatre autres intercommunalités, le territoire du Beaujolais.

Comme le reste du Beaujolais³, l'agglomération de Villefranche-sur-Saône est un territoire à forte densité moyenne de population. Elle comptait 72 158 habitants en 2013. L'INSEE indiquait en 2013 une densité de 419,9 habitants au kilomètre carré, bien supérieure à la moyenne nationale de 103,9⁴. Ce chiffre dissimule cependant un fort contraste entre Villefranche-sur-Saône même et ses voisines directes, urbanisées et densément peuplées, et le reste de l'agglomération. À Villefranche-sur-Saône, la densité de population s'élève à 3 853,5 habitants au km². Avec ses 36 559 habitants⁵, Villefranche-sur-Saône rassemble à elle seule presque la moitié de la population totale de l'agglomération. En élargissant légèrement le calcul, on constate que plus de 80 % de la population

3 BONNET Michel, GILBERT Axel, « *Le Beaujolais : un territoire rural marqué par les restructurations industrielles* » [en ligne], *Insee Analyses Rhône-Alpes*, n°34, 10/07/2015 Disponible sur : <<https://www.insee.fr/fr/statistiques/1288223#titre-bloc-18>> [Consulté le 08/07/2017]

4 Commissariat général à l'égalité des territoires, Observatoire des Territoires : espace cartographique [en ligne] Disponible sur : <<http://carto.observatoire-des-territoires.gouv.fr/#l=fr:v=map43>> [Consulté le 08/07/2017]

5 INSEE, Comparateur de territoires : commune de Villefranche-sur-Saône [en ligne] Disponible sur : <<https://www.insee.fr/fr/statistiques/1405599?geo=COM-69264>> [Consulté le 09/07/2017]

de l'agglomération est concentrée sur les communes de Villefranche et ses quatre voisines directes (Arnas, Gleizé, Limas et Jassans-Riottier).

Le reste de l'agglomération est constitué de communes rurales à faible densité de population (102,8 habitants au km² en 2013). La population a cependant tendance à augmenter plus rapidement qu'au niveau national, en raison principalement d'un solde migratoire élevé (+ 1,2 % par an) : son taux d'accroissement annuel était de 1,8 % entre 2008 et 2013 contre 0,5 % au niveau national. Comme on le voit sur la carte 1 ci-dessous, la majorité de ces communes est classée, selon la typologie générale des campagnes françaises réalisée à la demande de la Datar en 2011⁶, comme des « campagnes vieillies à très faible densité ». Elles appartiennent plus précisément à la classe 2, soit des « campagnes à faibles revenus, croissance résidentielle, économie présente et touristique ». La faible densité et l'augmentation de la population, avec l'arrivée de personnes « *de tous âges et de toutes catégories socioprofessionnelles* », fait partie des caractéristiques de cette classe de communes « *situées dans un environnement très fortement rural* ». La part d'emploi agricole est particulièrement importante : sur les communes rurales de l'agglomération de Villefranche-sur-Saône, elle représente 19 % de l'emploi total, contre 2,8 % au niveau national. Beaucoup de ces emplois sont tournés vers la viticulture qui occupe deux exploitations agricoles sur trois dans le Beaujolais⁷. La structure de l'emploi a par ailleurs fortement évolué ces dernières années. Le Beaujolais a pendant longtemps abrité une part importante d'emplois industriels, en particulier dans le domaine du textile. L'économie s'est toutefois grandement tertiaisée, avec une perte de 13 % des emplois entre 2006 et 2011⁸. Enfin, ces communes sont également marquées par un certain éloignement par rapport aux services, commerces et établissements scolaires, qui reste cela dit tout relatif étant donnée la proximité de Villefranche-sur-Saône.

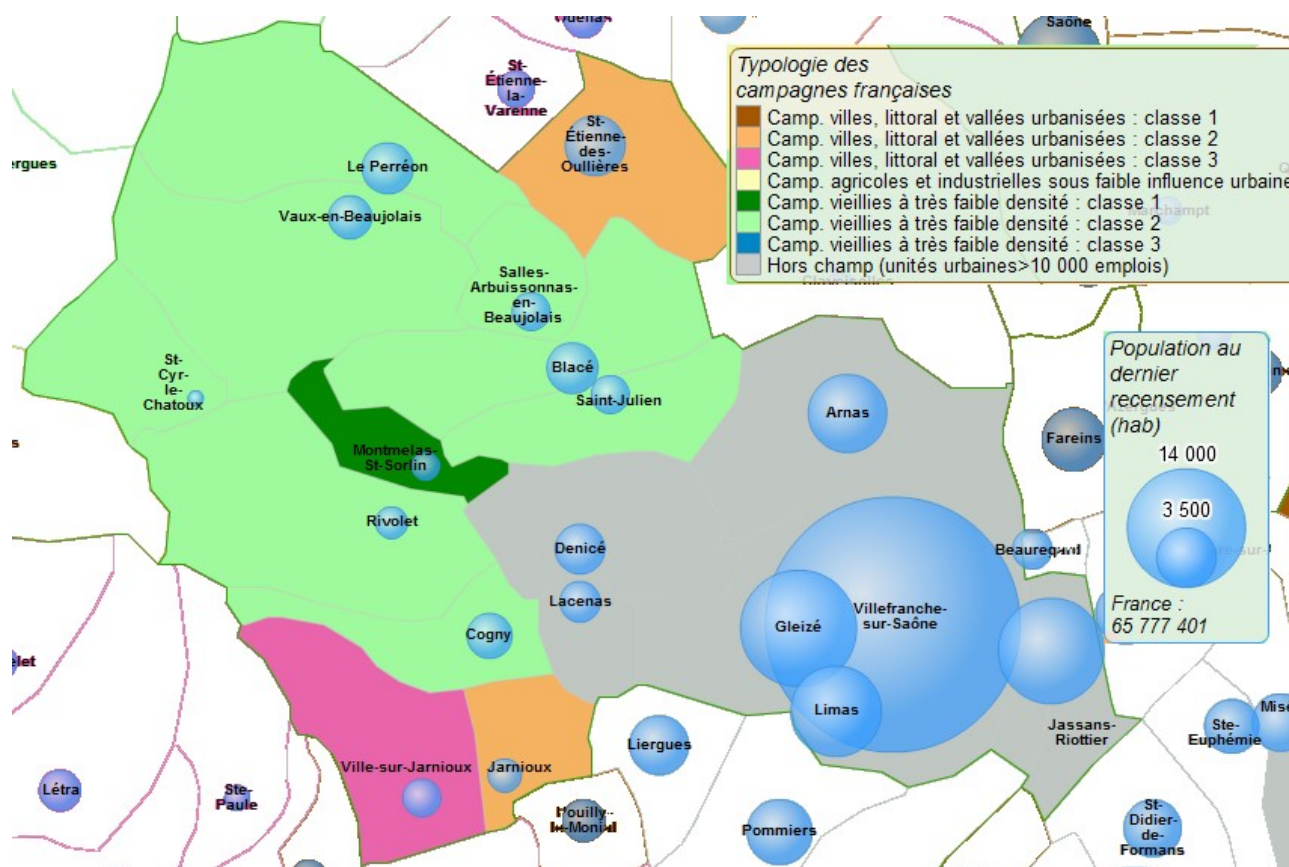
Notons toutefois que les communes de l'agglomération semblent se distinguer des critères généraux de cette « classe » sur au moins trois points importants. Tout d'abord, le taux de chômage n'y est pas particulièrement haut, au contraire : il reste inférieur à 8 %, voire souvent à 6 %, dans les quatorze communes concernées. Ensuite, les revenus sont en moyenne relativement élevés : la médiane du revenu disponible par unité de consommation sur les communes concernées est systématiquement supérieure, souvent nettement, à la médiane métropolitaine. Enfin, la population de ces communes est relativement jeune : l'indice de jeunesse sur les communes concernées est de

6 BARCZAK Aleksandra, HILAL Mohamed, HOUDART Marie, SCHAEFFER Yves, TOURNEUX François-Pierre et al., *Typologie des campagnes françaises et des espaces à enjeux spécifiques (littoral, montagne et DOM)*, HAL, 2011. Disponible sur : <<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00911232/document>> [Consulté le 09/07/2017]

7 BONNET Michel, GILBERT Axel, « *Le Beaujolais : un territoire rural marqué par les restructurations industrielles* », op.cit.

8 *Ibid.*

137,7, bien plus haut que l'indice national à 103. La part de la population au-dessus de 65 ans est inférieure à la moyenne nationale dans presque toutes les communes.



Carte 1 : population et types de communes rurales dans l'agglomération Villefranche Beaujolais

Note : les communes grisées appartiennent à l'unité urbaine de Lyon

Source : Observatoire des territoires du Commissariat général à l'égalité des territoires

Les trois communes appartenant à l'ensemble des « campagnes des villes, du littoral et des vallées urbanisées » sont caractérisées par une plus grande proximité avec des villes. Les services et commerces y sont plus facilement accessibles et l'activité agricole y est moins importante.

En résumé, le territoire de l'agglomération de Villefranche-sur-Saône est à dominante rurale sans être excessivement isolé par rapport aux équipements et services, divisé en petites communes à faible densité de population dans l'économie desquelles l'agriculture joue un rôle conséquent. Les revenus disponibles y sont relativement élevés et la population, plutôt jeune, fait l'objet d'un renouvellement important.

1.1.2. Un centre urbain très contrasté

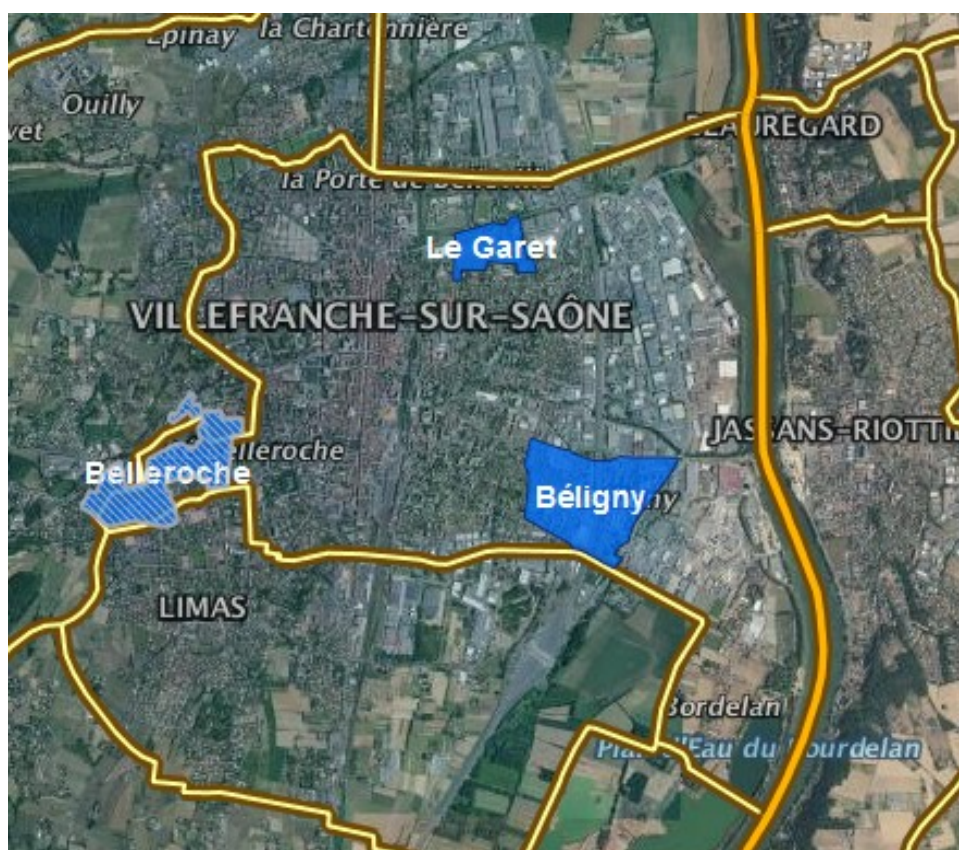
À côté de ces espaces ruraux, l'agglomération de Villefranche-sur-Saône est marquée, autour de la ville-centre, par une urbanisation croissante. Celle-ci s'explique en partie au moins par la proximité de son territoire avec Lyon. En s'étendant au cours des années 2000, l'aire urbaine de Lyon a en effet absorbé celle de Villefranche-sur-Saône⁹ ; comme on le voit sur la carte 1 plus haut, Villefranche-sur-Saône et ses communes voisines sont considérées sur le plan statistique comme des éléments de l'unité urbaine lyonnaise. La population de Villefranche-sur-Saône s'est accrue ces dernières années à un rythme encore plus rapide que le reste de l'agglomération, avec un taux d'augmentation annuel de presque 1,4 %. La population est là aussi relativement jeune (l'indice de jeunesse est à 125,4 dans la ville).

Cette urbanisation s'accompagne de fortes disparités entre les quartiers, contrastant avec la situation des communes rurales alentours décrite plus haut. La ville de Villefranche-sur-Saône se divise nettement en secteurs très différents. Le centre-ville, très réduit, concentre les principaux commerces et équipements culturels. Il s'est construit autour de la rue Nationale, qui coupe la ville en deux du nord au sud. Il s'agit du cœur historique de Villefranche-sur-Saône, riche en patrimoine de l'époque médiévale notamment, même si celui-ci n'a, jusqu'à maintenant, pas fait l'objet d'une politique de valorisation particulière. Cette partie de la ville concentre les principaux commerces et équipements culturels.

Si le cœur de ville est plutôt cossu, il est entouré par trois quartiers prioritaires de la politique de la ville : Belleruche, Le Garet et Béligny, représentés sur la carte 2 ci-dessous. Le quartier de Belleruche s'étend en partie sur les communes de Gleizé et de Limas. Notons que le quartier du Troussier, non loin du Garet, était également concerné par la politique de la ville jusqu'à la signature du nouveau Contrat de ville sur cinq ans en 2015. Il n'a pas été qualifié pour faire de nouveau partie des quartiers prioritaires car il n'atteint pas le seuil des 1000 habitants requis¹⁰.

9 BONNET Michel, GILBERT Axel, « Le Beaujolais : un territoire rural marqué par les restructurations industrielles », *op.cit.*

10 Communauté d'agglomération de Villefranche-Beaujolais-Saône, *Contrat de ville 2015-2020 de l'agglomération de Villefranche Beaujolais Saône. Document de travail du 29 mai.* [en ligne] 2015. Disponible sur : <http://cosoter-ressources.info/opac/doc_num_data.php?explnum_id=3966> [Consulté le 12/07/2017]



Carte 2 : quartiers prioritaires de la politique de la ville de l'agglomération Villefranche Beaujolais

Source : Système d'information géographique de la politique de la ville

Ces quartiers représentent 43,5 % des logements sociaux de l'agglomération ; les autres sont répartis principalement dans d'autres quartiers de Villefranche-sur-Saône et dans les villes voisines. Au total, les logements sociaux représentent près de 30 % des résidences principales de Villefranche-sur-Saône.¹¹

En raison de cette importante mixité de populations, on constate un décalage entre Villefranche-sur-Saône et, dans une certaine mesure, ses communes voisines, et le reste de l'agglomération. Alors que, comme nous l'avons vu précédemment, les revenus des ménages sont relativement élevés sur le territoire, la médiane du revenu disponible par unité de consommation est de 17 312 euros à Villefranche-sur-Saône, soit bien en-dessous de la médiane métropolitaine à 20 183 euros¹². Le taux de chômage à Villefranche-sur-Saône était de 17,4 % chez les 15-64 ans en 2014, contre 13,1 % dans toute l'agglomération et 14 % au niveau national¹³. Le taux de pauvreté

¹¹ Commissariat général à l'égalité des territoires, Observatoire des Territoires : espace cartographique, *op.cit.*

¹² *Ibid.*

¹³ INSEE, Comparateur de territoires : commune de Villefranche-sur-Saône *op.cit.*

dans la ville était de 22,1 % en 2013, contre 14,9 % à l'échelle de la communauté d'agglomération et 14,5 % au niveau métropolitain.

Le territoire de la communauté d'agglomération de Villefranche-Beaujolais-Saône est donc contrasté dans le sens où il comprend à la fois des zones rurales aux revenus relativement élevés et des espaces de plus en plus urbanisés. Ces derniers sont eux-même très hétérogènes, entre quartiers aisés et poches de précarité où se concentrent des populations à très faibles revenus. Plus globalement, il s'agit d'un territoire en pleine évolution : de rural et industriel, il devient de plus en plus périurbain et résidentiel, avec l'arrivée de nouvelles populations et une restructuration importante de son économie.

1.2. Une offre culturelle inégale

1.2.1. Une offre culturelle riche à Villefranche

Pour une ville d'un peu plus de 35 000 habitants, Villefranche-sur-Saône propose une offre culturelle relativement riche, en premier lieu en termes d'équipements. La Ville gère quatre équipements culturels directement : la médiathèque Pierre-Mendès-France, la maison du patrimoine récemment transformée en service d'animation de l'architecture et du patrimoine, les archives municipales et le musée Paul-Dini.

La médiathèque Pierre-Mendès-France est l'établissement culturel municipal le plus fréquenté même si le nombre de prêts comme de visiteurs étaient en légère baisse ces dernières années. En plus de ses activités de prêt et de valorisation de collections contemporaines, elle dispose d'un fond patrimonial conséquent de documents donnés au fil des années par des notables locaux. Elle met en œuvre également tout au long de l'année une programmation événementielle autour de conférences et d'animations. Ces activités sont menées par une équipe de vingt-trois personnes au total, dirigée depuis quelques mois par une conservatrice.

La maison du patrimoine est un centre de recherche et de documentation centré sur l'histoire locale. Elle abrite notamment un musée autour de la « fête des Conscrits », une tradition caladoise très populaire qui donne encore aujourd'hui lieu, chaque année, à des festivités de grande ampleur dans toute la ville. Elle organise également, depuis 2008, des expositions temporaires. En 2017, la maison du patrimoine est devenue le « service d'animation de l'architecture et du patrimoine »

chargé de porter la candidature de l'agglomération au label Pays d'Art et d'Histoire. Cette transformation s'est accompagnée de l'arrivée d'une responsable ayant le grade d'attachée territoriale qui encadre désormais le reste de l'équipe, constituée de trois personnes.

Le musée Paul-Dini est un musée d'art moderne et contemporain labellisé « Musée de France ». Ses collections sont principalement constituées des fonds du donateur qui lui a donné son nom. Le musée met en place chaque année plusieurs expositions temporaires et ré-accrochages des collections permanentes. Il dispose d'un service des publics dédié aux actions de médiation pour adultes et enfants. Enfin, il s'agit de l'un des rares musées en France à disposer d'une artothèque. L'équipe du musée est composée de 12 agents encadrés par une conservatrice en chef du patrimoine et son adjointe, attachée de conservation.

Les archives, enfin, ne sont pas encore ouvertes au public. Le service en tant que tel n'a été créé qu'en 2016. Les fonctions d'archivage sont longtemps restées non structurées, jusqu'à l'arrivée d'un conservateur en 2010. Ce responsable encadre aujourd'hui quatre personnes dont un attaché de conservation. Le service des archives est destiné à accueillir du public après son inauguration officielle courant 2017.

La Ville gère par ailleurs l'organisation de nombreux événements, pour la plupart au cœur de la ville, pendant toute la période estivale.

En plus de ces équipements municipaux, Villefranche-sur-Saône bénéficie d'un tissu associatif dense qui contribue à la richesse de la vie culturelle locale. Le Théâtre de Villefranche-sur-Saône notamment, scène conventionnée gérée par une association, propose chaque année une programmation dense et un festival de musiques actuelles, Les Nouvelles Voix en Beaujolais. Dans les deux programmations, il n'est pas rare que les artistes accueillis soient reconnus au niveau national voire international.

Une soixantaine d'autres associations participent à la vie culturelle de la ville ; on peut citer le Théâtre Pêle-Mêle ou encore les Concerts de l'Auditorium qui participent à la programmation estivale. Villefranche-sur-Saône bénéficiait également jusqu'à cette année de la présence de trois cinémas en plein centre-ville. Deux d'entre eux doivent cependant être fermés à l'automne 2017, en même temps qu'ouvrira un multiplexe proche du centre. L'association L'Autre cinéma qui assure, en grande partie, la programmation du cinéma restant, organise par ailleurs chaque année le festival des Rencontres du cinéma francophone en Beaujolais qui accueille lui aussi régulièrement des artistes de stature internationale.

1.2.2. Une décentralisation limitée

Cette offre riche reste toutefois majoritairement concentrée sur le centre de Villefranche-sur-Saône. Jusqu'à l'émergence du projet culturel de territoire, aucune politique culturelle spécifique à destination des quartiers périphériques ou des quartiers prioritaires n'avait été mise en place par la direction des affaires culturelles. Si des actions étaient menées, elles étaient uniquement ponctuelles. La vie culturelle dans les quartiers était impulsée par le service Vie des quartiers qui coordonne notamment, chaque année, une programmation de cinéma en plein air et par les associations. Le problème de cette répartition implicite des tâches est que le travail des associations reste en l'occurrence très inégal selon les quartiers et les acteurs, sur le plan de la qualité artistique des propositions mais surtout sur celui de la médiation proposée.

La décentralisation est également limitée par rapport aux communes périphériques de la communauté d'agglomération. Celle-ci gère trois établissements culturels : un conservatoire à rayonnement intercommunal et deux musées. Le conservatoire est situé à Villefranche-sur-Saône mais mène des actions de décentralisation, y compris dans les communes périphériques. Il fait notamment circuler des musiciens intervenant dans toute l'agglomération.

Les deux musées sont gérés par la même directrice. Il s'agit du musée du Prieuré, à Salles-Arbussonas, et du musée Claude-Bernard, à Saint-Julien, consacré à un célèbre scientifique local. Tous deux accueillent des scolaires venus de différentes communes de l'agglomération mais leur fréquentation reste dans l'ensemble assez basse.

D'autres équipements et animations existent au niveau municipal : plusieurs communes, y compris parmi les plus petites, sont dotées de bibliothèques. On compte six bibliothèques municipales dans l'agglomération y compris la médiathèque de Villefranche-sur-Saône. La partie plus rurale de l'agglomération n'est donc pas entièrement dénuée d'action culturelle ; celle-ci reste cependant très limitée et on ne peut que constater un décalage avec le centre de Villefranche-sur-Saône, très bien équipé et animé. Jusqu'à ces derniers mois, aucune politique culturelle n'était mise en place au niveau communautaire pour réduire ce déséquilibre.

Plusieurs associations revendiquent de leur côté une action décentralisée sur les communes

rurales de l'agglomération. On retrouve parmi elles le Théâtre de Villefranche, qui organise des concerts et représentations à l'extérieur de la ville-centre. Le festival des Nouvelles Voix s'étale par exemple sur six communes différentes. Toutefois, il est de plus en plus reproché à l'association, par les nouveaux élus de la communauté d'agglomération notamment, de toujours se concentrer sur les communes qui formaient avec Villefranche-sur-Saône l'ancienne communauté d'agglomération de Villefranche-sur-Saône (CAVIL). De fait, c'est dans ces communes les plus proches de la ville-centre qu'ont lieu l'essentiel des représentations et concerts « décentralisés » du Théâtre.

La principale autre association culturelle à faire valoir son travail dans les communes rurales de l'agglomération est le Centre culturel associatif beaujolais (CCAB). Celui-ci propose en effet une programmation dans de nombreuses communes du Beaujolais à travers son festival bisannuel « Continents et cultures ». La plus grande part de son action est cependant menée à l'extérieur de la communauté d'agglomération de Villefranche-Beaujolais-Saône. Il entretient par ailleurs avec le Théâtre de Villefranche, des relations de concurrence parfois tendues qui ne permettent guère d'envisager, du moins pour le moment, une coopération de ces deux acteurs prépondérants sur le territoire.

Villefranche-sur-Saône bénéficie d'une vie culturelle riche et animée, avec des équipements nombreux et de grande envergure pour une ville de cette taille. L'action culturelle reste toutefois très concentrée dans son centre-ville. Un décalage manifeste existe entre le centre et la périphérie, aussi bien au détriment des quartiers périphériques que des communes rurales de l'agglomération.

1.3. Un administration cloisonnée

1.3.1. Une coopération encore peu développée au niveau de la communauté d'agglomération

Face à ces différents constats, on peut penser que la communauté d'agglomération aurait un rôle à jouer dans la réduction des déséquilibres sur son territoire. Celle-ci est cependant encore en pleine construction. Créée au début de l'année 2014 sur la base du schéma de coopération intercommunal dressé au niveau préfectoral, l'« Agglo Villefranche Beaujolais » est issue de la fusion de la communauté d'agglomération de Villefranche-sur-Saône (CAVIL), des deux communautés de communes Beaujolais Nizerand Morgon et Beaujolais Vauxonne, ainsi que les communes de Jassans-Riottier, Liergues, Jarnioux et Ville-sur-Jarnioux. Loin d'un rapprochement spontané, la fusion est davantage un "mariage forcé" entre les entités concernées qui ont connu dès

le départ des difficultés à trouver une dynamique de coopération à l'échelle du nouvel EPCI.

En plus des compétences obligatoires des communautés d'agglomération (développement économique, aménagement de l'espace, logement et politique de la ville), la communauté d'agglomération Villefranche-Beaujolais-Saône a choisi de prendre en charge, en tant que compétences optionnelles, la voirie, la protection et la mise en valeur de l'environnement et du cadre de vie, ainsi que la construction, l'aménagement, l'entretien et la gestion d'équipements sportifs et culturels. Elle est enfin impliquée, au titre des compétences facultatives, dans les domaines de l'assainissement, de l'eau et de l'action sociale d'intérêt communautaire.

La prise en charge de l'ensemble de ces compétences a toutefois été compliquée par le fait que les services communautaires ont mis un certain temps à se structurer, que ce soit dans le schéma général de répartition des missions entre les services ou dans l'attribution des postes de direction. Jusqu'à mi 2015, c'est par exemple le directeur général des services de l'agglomération lui-même qui dirigeait les services culturels communautaires. De manière anecdotique, mais assez significative, nous avons réalisé au moment où je devais rédiger ce mémoire que l'organigramme communautaire donnait jusqu'à aujourd'hui une représentation plutôt chaotique du service culturel. Sur ce document, disponible en annexe 2, on peut voir que le Conservatoire est traité comme un service distinct de la direction culture et même de l'ensemble des services, tandis que les musées communautaires, pourtant au même niveau, ne sont pas mentionnés.

La communauté d'agglomération a, malgré tout, peu à peu commencé à se structurer autour d'objectifs définis. Au bout de deux ans de travail, l'agglomération a voté, en décembre 2016, un projet de territoire autour de trois axes : le développement économique, la qualité de vie et les solidarités territoriales. Pour mettre en œuvre ces objectifs, un cadre financier a également été fixé. Le manque de cohésion de départ au sein de l'agglomération reste cependant un obstacle à sa structuration. Au début de l'année 2017 encore, il a conduit à une nouvelle modification du périmètre de l'EPCI. En effet, sur les vingt-et-une communes qui formaient celui-ci, deux ont choisi de le quitter en 2017 : la commune de Saint-Georges de Reneins pour rejoindre la communauté de communes Saône Beaujolais, et celle de Liergues qui fait désormais partie de la communauté de communes Beaujolais Pierres Dorées. Avec ces deux communes, ce sont 1,5 millions d'euros qui ont été retirés au budget total de l'agglomération, soit une perte conséquente avec laquelle il a fallu composer pour continuer à avancer sur les axes définis un peu plus tôt dans le projet de territoire.

En parallèle au projet de territoire, l'agglomération travaille à un schéma de mutualisation des services. En accord avec les réformes de l'organisation des collectivités territoriales, il s'agit de prendre en charge certaines missions, auparavant municipales, au niveau communautaire. L'objectif est à la fois de diminuer les coûts et de parvenir à une plus grande efficacité des services publics. Trois ans et demi après la création de l'EPCI, ce schéma est toutefois encore, pour l'agglomération de Villefranche-sur-Saône, à un stade très peu avancé. La culture est la première à avoir fait l'objet d'une mutualisation, la directrice des affaires culturelles, puis la coordinatrice culturelle de Villefranche-sur-Saône travaillant également une partie de leur temps au niveau communautaire. Ceci reste cependant une exception. D'autres pistes sont étudiées pour mutualiser d'autres services, notamment les services « ressources » comme les services informatiques ou les finances, mais aucune n'a pour le moment été concrétisée.

La communauté d'agglomération a vocation à introduire davantage de transversalité entre les services des communes qui la composent. Celles-ci doivent toutefois trouver leurs marques dans ce nouveau format de coopération et les services de l'EPCI sont encore en pleine structuration, ce qui retarde la mise en place de politiques communes et les mutualisations de compétences.

1.3.2. Des services municipaux cloisonnés

La recherche d'une dynamique de coopération est également un enjeu au niveau municipal. Les services de Villefranche-sur-Saône fonctionnent en effet encore largement en « silos », les tentatives d'introduire plus de transversalité dans leur travail n'étant qu'à leurs débuts. La norme, aujourd'hui encore, reste que chaque service accomplit sa mission sans chercher à faire de lien avec d'autres, malgré le sens que cela pourrait avoir.

Un bon exemple est celui des politiques à destination des quartiers prioritaires de la ville. Comme nous l'avons vu, il s'agit d'un enjeu important à Villefranche-sur-Saône puisqu'il concerne une partie conséquente de la population. L'action publique dans ce domaine souffre cependant d'une absence presque totale de concertation entre les différents services concernés, au premier plan desquels le service Vie des quartiers » et le service Jeunesse. Ces deux services, ceux qui travaillent le plus au quotidien avec la population des quartiers prioritaires, ne coopèrent pour l'instant pas dans l'exercice de leurs missions. Il n'existe pas non plus entre eux de système, ou simplement d'habitude de communication des informations. La situation n'a cependant pas évolué pour l'instant,

en partie parce qu'aucune décision politique n'a été prise dans ce sens. Conséquence à la fois de ces cloisonnements et du déficit de structuration au niveau communautaire, la coopération est également compliquée entre ces deux services et celui de la communauté d'agglomération chargé de la politique de la ville.

Enfin, le manque de coordination générale de l'action envers les quartiers prioritaires rend également difficile pour les autres services municipaux de mener des actions dans ce champ. Ils ne peuvent en effet pas s'appuyer sur les services qui devraient entretenir une relation de proximité avec les habitants concernés et donc permettre de faire le lien avec eux dans la construction d'un projet. Ils doivent, à la place, faire appel aux associations de quartier, qui prennent le relais, jusqu'à un certain point.

L'idée ici n'est pas de jeter la pierre aux services chargés de travailler en lien avec les quartiers prioritaires. Si leur cas est particulièrement parlant, ce fonctionnement cloisonné est en réalité une caractéristique partagée, de manière générale, par la plupart des services municipaux. La culture, pendant longtemps, n'était pas en reste. Jusqu'en 2015, la direction des affaires culturelles n'occupait que des fonctions « opérationnelles » correspondant à l'organisation d'événements. Son action se concentrait principalement autour de la coordination de la programmation estivale de la ville. Elle n'avait pas pour objectif de porter des projets transversaux entre les services culturels. Ceux-ci n'avaient pas pour habitude de mener des projets communs : chaque équipement culturel travaillait de son côté sur ses missions propres. La direction des affaires culturelles ne cherchait pas non plus à travailler en transversalité avec d'autres directions ; par exemple, comme nous l'avons mentionné plus haut, elle ne menait pas, jusqu'à il y a peu, d'actions particulières dans les quartiers prioritaires.

Comme au niveau communautaire, la mise en place d'une culture de coopération fait encore défaut au sein des services municipaux. Ceci rend difficile d'envisager la construction de projets et politiques globaux sur le territoire.

Le territoire de la communauté d'agglomération Villefranche-Beaujolais-Saône est contrasté dans le sens où il réunit des territoires et populations très différents ; ce contraste se retrouve également dans la répartition des équipements et services, notamment culturels. La mise en place de politiques coordonnées, qui pourraient agir en faveur de plus d'équilibre sur le territoire, est cependant complexe en raison de l'absence de logique de coopération ou, plus largement, de culture

commune que ce soit entre les collectivités elles-mêmes ou leurs services. C'est à partir de ce constat qu'ont débuté les réflexions autour d'un projet culturel de territoire.

2. L'émergence d'une politique culturelle transversale à l'échelle du territoire

La situation du territoire a connu des changements récents en raison de la création de la communauté d'agglomération. Pour autant, les contrastes qui le caractérisent sont loin d'être nouveaux. Comment et pourquoi, à un moment précis, a émergé une politique culturelle dont l'objectif est d'avoir un rôle transformateur à l'échelle du territoire, et de quelle manière entend-elle répondre aux enjeux exposés précédemment ? Le premier pas vers ce renouvellement a été fait avec la rencontre entre une volonté politique et une expertise technique. Cette rencontre a été suivie de la construction d'un projet culturel de territoire décliné par la suite en projets concrets.

2.1. Une rencontre entre volonté politique et expertise technique

2.1.1. Un projet politique

Les prémices du projet culturel de territoire ont été posés lors de l'arrivée d'une nouvelle adjointe à la culture, au tourisme et au rayonnement du territoire à la Ville de Villefranche-sur-Saône en 2014 : Béatrice Berthoux. Celle-ci se démarque par son intérêt et son engagement personnel envers le milieu culturel : elle a notamment fondé, avant sa première élection, une association de protection du patrimoine local. Arrivée en fonctions, la nouvelle adjointe fonde son action sur un état des lieux de la culture à Villefranche-sur-Saône qui rejoint les éléments déjà décrits ici en première partie : la ville est caractérisée par une vie culturelle riche portée par de grands équipements structurants et une vie associative active. Elle n'a cependant jusqu'alors pas fait l'objet d'une politique culturelle définie permettant d'apporter de la cohérence dans le travail des différents acteurs et un équilibre sur le territoire. C'est donc à ce manque que Béatrice Berthoux entend remédier.

Elle rédige à cette fin un projet de mandat articulé autour de trois grands axes déclinés en pistes d'action. Le projet, rédigé noir sur blanc dans un document de travail, est laissé librement à la disposition de la direction culture, j'ai donc pu le consulter.

Le premier axe décrit est celui de la cohérence. Il découle du constat que chaque équipement

culturel menait ses propres actions sans lien les uns avec les autres, voire en concurrence. Plusieurs actions sont proposées dans le projet dont, en premier lieu, la définition même d'une vraie politique culturelle en lien avec les équipements culturels de la Ville. Vient ensuite une restructuration des services culturels, d'abord par le recrutement d'une directrice ou d'un directeur des affaires culturelles, le poste étant alors vacant. Les missions des agents de l'ensemble des services devaient par ailleurs être redéfinies de manière à s'adapter à l'évolution générale des métiers de la culture.

Béatrice Berthoux souhaite par ailleurs engager une réflexion pour décloisonner le travail de chaque équipement et encourager les actions en partenariat. Cela pouvait par exemple consister à construire en commun un état des lieux transversal sur les actions de médiation en place.

Enfin, pour parvenir à plus de cohérence, figure dans le projet de mandat l'idée d'une candidature au label Ville d'Art et d'Histoire. Ce projet, devant mobiliser plusieurs services et acteurs du territoire, doit permettre d'encourager la transversalité à travers la construction d'un projet commun.

Le deuxième axe du projet de mandat est celui de la valorisation, en premier lieu celle de l'architecture et du patrimoine de la ville. Comme nous l'avons évoqué, Villefranche-sur-Saône dispose d'un patrimoine historique très riche, représentatif de plusieurs époques, des bâtiments datant de l'époque médiévale à la villa Vermorel, témoignage architectural très précieux du début du XXe siècle, en passant par les nombreuses cours Renaissance émaillant le centre-ville. Ce patrimoine est toutefois rarement protégé et mis en valeur. La villa Vermorel en est le meilleur exemple. Construite à l'initiative de Victor Vermorel, grand industriel caladois passionné d'innovation, elle a fait l'objet d'une donation à la Ville en 2007. Depuis, aucune politique de valorisation particulière n'avait été mise en place, malgré le grand intérêt historique du bâtiment, qui a commencé à se dégrader progressivement. L'objectif affirmé dans le projet politique de la nouvelle adjointe est donc de remettre en valeur ce lieu et de le rendre attractif aux yeux du public.

Outre le bâti, cet objectif de valorisation vise également les fonds patrimoniaux conservés par les différents équipements culturels. Cela devait passer notamment par la création d'un service des archives, jusqu'alors inexistant.

Béatrice Berthoux souligne également, dans ce volet de son projet, le besoin de valoriser les équipements culturels déjà existants. Elle cite pour cela la recherche de nouveaux outils de médiation, notamment dans le domaine du numérique, mais également un renouvellement de la politique de communication des services.

Le troisième et dernier axe défini dans le projet de mandat de 2014 est celui du rayonnement. Béatrice Berthoux affirme dans cette partie son souhait que Villefranche-sur-Saône s'affiche sur le territoire en tant que capitale du Beaujolais et puisse rayonner, grâce à sa politique culturelle, aux niveaux départemental, régional et même international. Elle préconise pour cela de s'appuyer sur les équipements culturels, en particulier le musée Paul-Dini, en les inscrivant pleinement dans la politique touristique actuellement en plein développement. Les relations déjà établies entre Villefranche-sur-Saône et ses partenaires internationaux, notamment à travers ses jumelages avec l'Allemagne et la Moldavie, doivent également être des outils de rayonnement culturel de la ville à l'étranger. L'offre culturelle de niveau international portée par Villefranche-sur-Saône dans certains domaines (on pense notamment au Théâtre) est par ailleurs présentée en elle-même comme un atout à entretenir.

Ce projet de mandat est centré sur le niveau municipal. Béatrice Berthoux a cependant une vision plus globale de la politique culturelle qu'elle souhaite lancer. En ce sens, l'année 2014 est charnière : à l'occasion du renouvellement du mandat de l'équipe municipale en 2014, Madame Berthoux est également élue vice-présidente en charge de la culture au sein de la toute nouvelle communauté d'agglomération Villefranche-Beaujolais-Saône. À ces fonctions s'ajoutent en 2015, suite aux élections départementales, celles de vice-présidente chargée de l'enfance et de la culture dans le Conseil départemental du Nouveau Rhône. Elle doit cependant abandonner ce mandat moins d'un an plus tard pour pouvoir en accepter un autre : candidate aux élections régionales sur la liste des Républicains, elle devient vice-présidente chargée des lycées à la Région Auvergne Rhône Alpes. Elle participe également à la commission « affaires culturelles ».

Ces mandats à différents niveaux de collectivité permettent sans aucun doute à l'élue de développer une vision plus large de l'écosystème culturel du territoire et l'amènent à envisager les projets culturels de façon globale. Dès sa prise de fonctions comme conseillère communautaire, elle s'attache ainsi à mener une politique culturelle commune au niveau de la Ville et de l'Agglomération. Mais, au-delà de cette influence sur sa vision de la politique culturelle, ses différents mandats ont également l'avantage de placer Béatrice Berthoux en position stratégique dans certaines négociations. C'est, par exemple, en partie grâce à son influence au niveau régional que le projet de rénovation de la maison Vermorel semble sur le point d'intégrer la liste des projets aidés dans le cadre du contrat de plan État-Région.

La volonté politique a clairement été l'élément déclencheur des réflexions qui devaient conduire à la construction d'une politique culturelle sur le territoire : Béatrice Berthoux est arrivée en fonction avec une vision pour la culture, non seulement pour Villefranche-sur-Saône mais au niveau plus global de l'agglomération,. Un projet qu'elle pouvait défendre grâce à un poids politique important sur le territoire.

2.1.2. D'une DAC opérationnelle à une DAC fonctionnelle

La mise en œuvre de la vision de la nouvelle adjointe à la culture devait nécessairement passer par une évolution des services culturels et, en particulier, de la direction des affaires culturelles. Celle-ci a été créée en 2008 seulement. Les responsables des services culturels étaient placés sous la responsabilité du directeur général adjoint (DGA) de la direction des âges de la vie et du temps libre (DAVETL), qui regroupe également les services Scolaire, des Personnes âgées et des Sports.

La personne choisie pour occuper cette position est à l'époque Jean-Paul Berney, une personnalité très reconnue dans le milieu culturel caladois : lui même comédien, il était également très apprécié pour son travail au sein de plusieurs structures culturelles locales importantes, notamment en tant que chargé de relations publiques. En tant que directeur des affaires culturelles, il a principalement concentré son action sur l'événementiel. Il est à l'origine de manifestations très appréciées par la population, au premier rang desquelles le festival « Un été côté Saône ». Pendant une semaine, cet événement attirait chaque année un public nombreux autour d'une programmation de spectacles et d'animations de grande ampleur et fédérateurs : concerts d'artistes nationaux, animations familiales ou encore retransmissions en plein air de pièces de l'Opéra de Lyon étaient proposés, tout cela gratuitement.

Les quelques années pendant lesquelles Jean-Paul Berney est resté directeur des affaires culturelles ont donc été signe d'une forte dynamisation de la vie culturelle locale par le biais de l'événementiel. Ceci a eu des retombées importantes pour les habitants, mais aussi en terme de rayonnement de la ville à l'extérieur. Ce temps a également été celui d'une DAC centrée essentiellement sur des missions « opérationnelles », c'est-à-dire en l'occurrence la coordination directe d'événements. Le directeur ne portait pas de projets transversaux ou de vision d'ensemble

pour les services culturels.

En 2014, Jean-Paul Berney est malheureusement décédé. Le poste de directeur des affaires culturelles est resté vacant pendant près d'un an et demi. Les services sont dans l'intervalle revenus sous la responsabilité directe du DGA de la direction des âges de la vie et du temps libre.

À l'été 2015, Saralou Metsch est recrutée pour occuper les fonctions de directrice des affaires culturelles. Elle apporte avec elle une expertise technique en matière de développement culturel qui s'appuie sur un parcours diversifié. Passée par le milieu associatif, puis pas deux départements, elle a été amenée à travailler sur de nombreux projets transversaux à l'échelle d'un territoire : la coordination d'un schéma départemental d'enseignements artistiques, la construction d'un plan de soutien aux musiques actuelles ou encore la rédaction et mise en œuvre du schéma de l'éducation culturelle du département de l'Isère. Le profil de Saralou Metsch est donc très différent de celui de son prédécesseur et elle ne porte pas la même vision des fonctions de DAC. Pour elle, le rôle de directeur ou directrice des affaires culturelles est essentiellement tourné vers des missions « fonctionnelles » : porter des projets transversaux et offrir un support aux services qui, eux, prennent en charge la plus grande partie des missions opérationnelles. Elle rejoint en cela la vision de Béatrice Berthoux.

Cette dernière la choisit sur la base du projet global qu'elle présente au cours de la procédure de recrutement. Ses propositions d'orientation pour la politique culturelle s'appuient sur l'expertise de Saralou Metsch dans le domaine culturel et les enjeux qui le traversent. Elles reposent sur trois principes de base. Le premier est que la politique culturelle doit d'abord être au service des habitants. Ceci fait notamment référence à la notion de droits culturels, introduits officiellement dans les politiques publiques avec la loi de Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe). Les habitants, dans toute leur diversité, doivent être placés au cœur de la politique culturelle qui doit mettre à leur disposition les outils qui leur permettront d'y participer et de s'exprimer. En deuxième lieu, la politique culturelle doit également être territoriale : elle doit venir du territoire et s'y ancrer, par opposition à des projets développés « hors-sol » et restitués artificiellement sans lien avec la population ou le territoire. La politique culturelle, enfin, doit être transversale : impliquer tous les services culturels, mais aussi créer des liens avec d'autres domaines d'action tels que la politique éducative, la politique de la ville, la politique sociale ou encore le tourisme.

Les visions politique de Béatrice Berthoux et technique de Saralou Metsch se rejoignent sur des valeurs communes : la volonté de mettre la culture au cœur des politiques publiques et les habitants au cœur des politiques culturelles, en conservant un souci d'exigence et de qualité dans les projets culturels proposés. Toutes deux s'accordent par ailleurs sur la nécessité d'envisager la politique culturelle de manière transversale et globalement à l'échelle de la Ville et de l'Agglomération. Il s'agit donc d'un grand pas en avant, à la fois pour la construction de la communauté d'agglomération et pour celle d'une politique culturelle communautaire : en 2016, le poste de la directrice des affaires culturelles est mis à disposition de l'Agglomération à hauteur de 30 % de son temps, dans la perspective à terme d'évoluer vers un service commun. Il s'agit de la première mutualisation opérée depuis la création de la nouvelle communauté d'agglomération et de la seule, à ce jour.

2.2. La construction du projet culturel de territoire

2.2.1. La définition des axes de la politique culturelle

À la suite de l'arrivée de Saralou Metsch, le principe de construction d'une politique culturelle décroisée et transversale est validé à l'échelle de la ville de Villefranche-sur-Saône et de la communauté d'agglomération Villefranche-Beaujolais-Saône. Cette politique prend le nom de « projet culturel de territoire » et doit courir sur cinq ans.

La construction du projet culturel de territoire a débuté par la définition de quatre axes de travail. Esquissés dans le projet de mandat de l'adjointe à la culture, puis précisés avec la directrice des affaires culturelles et en collaboration avec les cadres de la direction, ils sont en lien avec les problématiques spécifiques au territoire et avec les grands enjeux qui traversent actuellement, partout, les politiques publiques dans le secteur culturel.

Le premier axe est celui du numérique. Entendu comme une ressource, le numérique peut notamment être synonyme d'innovation dans les méthodes de médiation, un potentiel qu'explorent des initiatives telles que Museomix ou Biblioremix. Il peut aussi être un outil de travail plus interne, par exemple pour la communication ou encore la numérisation des fonds. À Villefranche-sur-Saône, les établissements culturels ne s'étaient pas encore beaucoup approprié ce thème : la médiathèque, ou les musées ne s'étaient par exemple pas lancés dans une réflexion particulière sur le sujet. On peut en partie attribuer cela à un choix des acteurs, par manque d'intérêt ou de ressources. Mais ces

derniers doivent aussi, en ce qui concerne les équipements municipaux du moins, composer avec un cadre contraignant. La ville fait en effet une utilisation encore très limitée des outils numériques et n'encourage pas particulièrement les services à prendre des initiatives dans ce domaine : sur le plan de la communication par exemple, les établissements municipaux n'ont en théorie pas l'autorisation d'avoir un compte particulier sur les réseaux sociaux. Toute communication sur Internet est limitée au site de la Ville qui pose parfois lui-même quelques problèmes de clarté.

L'enjeu des réflexions sur le numérique est cependant également de donner à la population les moyens de comprendre et de savoir utiliser les outils à leur disposition. À Villefranche-sur-Saône et dans son agglomération, l'existence d'une « fracture numérique » est très manifeste et concerne à la fois les populations précaires de la ville-centre et celles des communes rurales les plus isolées. Le projet culturel de territoire met donc l'accent sur la nécessité d'agir en faveur de l'éducation au numérique.

Il est proposé, enfin, d'encourager la création numérique ; d'abord parce que les arts numériques sont un champ culturel en plein développement, mais aussi parce qu'il s'agit d'un moyen de lancer une réflexion et de familiariser la population à ce sujet.

Le deuxième axe de la politique culturelle est l'aménagement du territoire. Il s'agit de prendre en compte les problématiques spécifiques au territoire de l'agglomération qui, nous l'avons vu, est extrêmement contrasté. La culture est envisagée comme un moyen de faire le lien entre les territoires et les populations. L'enjeu est, d'une part, de créer des passerelles entre les quartiers « politique de la ville » et le centre-ville de Villefranche-sur-Saône. D'autre part, la culture doit être un outil de lien entre la ville-centre et les communes rurales périphériques.

Le troisième axe du projet culturel de territoire est celui des partenariats avec le champ du privé. À l'heure des restrictions budgétaires qui n'ont pas épargné Villefranche-sur-Saône et ses services culturels, la recherche de modes de financements alternatifs est donc, plus qu'un outil, un objectif à part entière de la politique culturelle. Il est toutefois également présenté comme une opportunité de partage de cultures entre les secteurs public et privé qui peut être bénéfique grâce à l'échange de bonnes pratiques et l'évolution des modes de travail.

Le quatrième et dernier axe décrit dans le projet culturel de territoire est enfin celui de l'éducation culturelle. Concrètement, il s'agit d'introduire davantage de cohérence dans les actions

menées dans ce domaine sur le territoire afin d'aller vers davantage d'égalité entre les individus dans l'accès à l'éducation culturelle et artistique. En lien direct avec le cadre posé par la circulaire interministérielle de 2013 sur cette question¹⁴, cet axe repose sur la création de parcours d'éducation culturelle et artistique sur l'ensemble du territoire. Le principe de ces parcours est d'accompagner les habitants à tous les âges, même si, pour le moment, les efforts sont en priorité mis sur les enfants et les jeunes, et sur tous les temps de la vie, c'est-à-dire dans les cadres scolaire, périscolaire et extrascolaire. Ils doivent aussi reposer sur les trois piliers de l'éducation culturelle reconnus par la même circulaire : la rencontre avec les artistes, la pratique d'activités artistiques et culturelles et l'acquisition de connaissances qui permettent d'en faire l'analyse. La définition de ce parcours doit se faire en coopération avec tous les acteurs jouant un rôle dans l'éducation culturelle sur le territoire, dont l'Éducation nationale ou encore le monde associatif. Ce travail commun aboutira à la création d'un Plan local d'éducation culturelle (PLEA) sur toute l'agglomération.



14 Ministère de l'Éducation Nationale, Ministère de la Culture et de la Communication. Circulaire n°2013-073 du 03/05/2013 portant sur le parcours d'éducation artistique et culturelle [en ligne]. Bulletin officiel, n°19 du 9 mai 2013. Disponible sur <http://www.education.gouv.fr/pid25535/bulletin_officiel.html?cid_bo=71673> [Consulté le 22/07/2017]

La représentation ci-dessus, sous forme de marguerite, a été réalisée par Saralou Metsch pour expliquer simplement aux élus et aux services comment le travail de chacun devait s'articuler autour des quatre axes définis par le projet culturel de territoire. Ceux-ci forment le cœur d'une politique culturelle globale sur le territoire, à laquelle participent différents acteurs et types d'action. Le but est de montrer que tous les acteurs culturels, publics comme associatifs, doivent être amenés par le projet culturel de territoire à sortir d'une logique en silos pour travailler en transversalité autour des axes communs.

Dans une perspective de cohérence et de transversalité, le projet culturel de territoire est commun à la ville et à la communauté d'agglomération. Deux portes d'entrée plus spécifiques ont cependant été distinguées au niveau communautaire, en raison de leur caractère particulièrement global. La première est l'éducation culturelle, l'objectif étant d'aboutir à un parcours à l'échelle de l'agglomération.

Le second est l'un des principaux projets associés à l'axe d'aménagement du territoire : il s'agit de la candidature au label Pays d'Art et d'Histoire. On se souvient que le projet de mandat de Béatrice Berthoux proposait de monter une candidature à l'échelle de la ville. Avec la création de la communauté d'agglomération et pour valoriser les autres communes du territoire, ce projet est passé au niveau communautaire. Le changement d'échelle ne s'est pas arrêté là : la communauté de commune Beaujolais Pierres Dorées, voisine de l'Agglo, ayant le même projet, la Direction régionale des affaires culturelles (DRAC) a demandé aux deux EPCI de s'entendre pour monter un dossier de candidature commune, ce qu'elles ont fait. Le projet est donc porté à l'échelle des cinquante-et-une communes qui composent les deux établissements publics.

2.2.2. Une politique culturelle co-construite

Une fois les quatre grands axes du projet culturel de territoire définis, il était encore nécessaire de les détailler et de les décliner en actions concrètes. Ce travail a été réalisé en co-construction avec les services de la ville et de l'agglomération. La volonté de Saralou Metsch, comme de Béatrice Berthoux, était en effet que le maximum d'agents et de services soient impliqués dans la définition des nouveaux objectifs de la direction culture, pour que chacun puisse s'y reconnaître, y adhérer et, à terme, s'impliquer dans leur réalisation. La construction du projet culturel de territoire répondait en outre à une volonté manifeste exprimée par les services eux-

mêmes de faire évoluer leur fonctionnement : avec de nouveaux projets d'abord, mais surtout en introduisant davantage de transversalité dans leur travail quotidien. Nombre d'agents étaient conscients des cloisonnements existant entre les services et avaient clairement exprimé leur souhait de travailler avec les autres équipements autour de projets communs.

La phase de concertation avec les services s'est étendue de novembre 2015 à juillet 2016. Elle a commencé par la mise en place de réunions régulières, restreintes aux cadres des services culturels. Ces échanges devaient d'abord permettre un partage de valeurs entre les participants. L'objectif était de s'accorder sur une vision commune du rôle des services culturels et de la direction générale qu'ils devaient prendre : de nombreux échanges ont notamment été organisés autour de la notion de service public, qui n'avait pas nécessairement la même signification pour chacun. C'est également au cours de ces réunions qu'ont été définitivement fixés les quatre axes de la nouvelle politique culturelle.

Deux séminaires ont par ailleurs été organisés avec l'ensemble des agents qui souhaitaient y participer. Toutes les équipes des services culturels de la ville comme de l'agglomération étaient invitées, mais pas uniquement : les agents d'autres secteurs ont également pu participer, notamment ceux du service Jeunesse et du service Scolaire de la ville. Plusieurs associations ont également été conviées. L'objectif du premier séminaire était de construire un langage commun. Comme pour le travail avec les responsables, l'idée était de s'accorder sur un cadre de valeurs et des définitions communes pour que chacun comprenne le sens du projet culturel de territoire et puisse travailler dans la même direction. Le deuxième séminaire a, quant à lui, permis de décliner la politique culturelle en tâches très concrètes et de se mettre d'accord sur leur répartition entre les services.

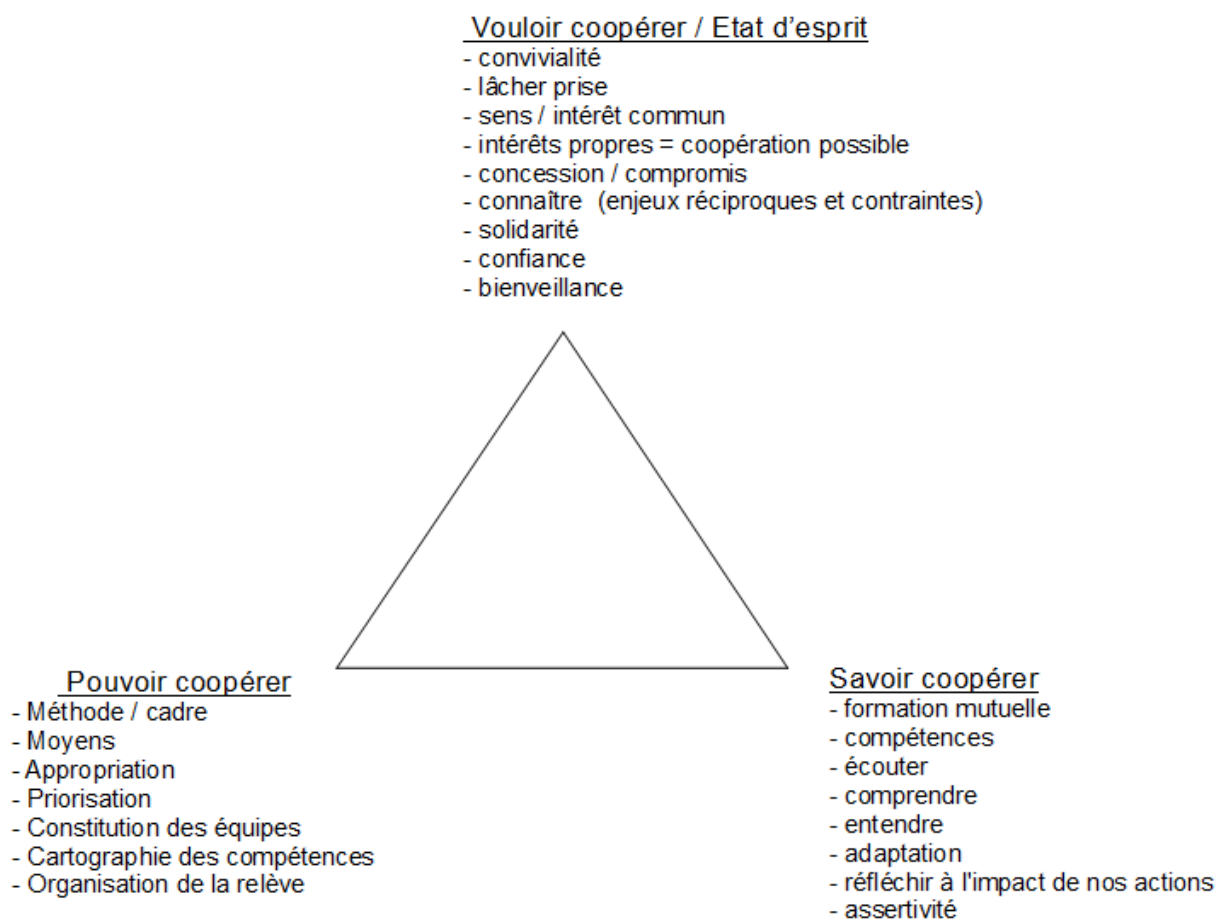
Le troisième outil de co-construction a été la mise en place d'ateliers par axe fondateur du projet culturel de territoire. Ces temps ont permis de désigner des personnes ressources pour les différents aspects du projet et des services pilotes pour chaque thématique. Ceux-ci ont été choisis en fonction de la volonté exprimée par les agents et pour des raisons de cohérence avec leurs missions de base. Suite à ces ateliers, le pilotage de l'axe de l'éducation culturelle a été confié aux musées et au conservatoire ; celui de l'aménagement du territoire serait conduit par la médiathèque et le futur service de l'architecture et du patrimoine ; celui du numérique par le conservatoire et les archives ; les musées, enfin, seraient particulièrement chargés de la coordination de l'axe des partenariats avec le privé.

En parallèle, pour accompagner la construction de la politique culturelle, un travail

important a été réalisé avec les agents sur la dimension managériale de ce projet, plus précisément la conduite du changement. Les évolutions demandées aux services, même si elles ont été en grande partie décidées avec eux, représentent un réel bouleversement pour les équipes qui peut être mal vécu par les agents. Ces changements, en redéfinissant parfois une grande partie du sens même de leurs métiers, modifient profondément leur manière de travailler et d'appréhender leurs missions.

S'inspirant de recherches dans le domaine du management, la directrice des affaires culturelles s'est donc appuyée tout au long de la construction du projet culturel de territoire sur des méthodes d'accompagnement du changement qui ont fait l'objet d'échanges avec les équipes et notamment les cadres. L'un des principaux outils utilisés est le schéma ci-dessous, réalisé par Saralou Metsch, devant permettre de saisir les principaux enjeux de la coopération. Il a été présenté aux cadres puis à l'ensemble des équipes participant à la co-construction au cours de réunions.

Schéma de la coopération



Ce schéma reprend les trois dimensions citées par des spécialistes du management tels que Guy Le Boterf comme les conditions d'un environnement favorable au travail en réseau : pouvoir, savoir et vouloir coopérer¹⁵. Le « pouvoir coopérer » est représenté ici par la définition de la politique culturelle et sa déclinaison en projets, ainsi que la mise en place de moyens correspondants et la répartition claire des tâches. L'élaboration d'un langage commun entre les services, le partage de valeurs et de manière générale l'encouragement aux échanges et partages de connaissances entre services appartient à l'idée de « savoir coopérer ». La notion de « vouloir coopérer » met l'accent sur l'importance de créer les conditions pour que les participants puissent être dans un état d'esprit favorable à la coopération, y compris la connaissance des enjeux des projets et des contraintes de chacun, mais aussi la culture de notions de bienveillance et de dialogue apaisé.

À l'issue du travail de co-construction réalisé avec les services, le projet culturel de territoire a été présenté, dans sa version définitive, aux élus de la ville et de l'agglomération. Il a été approuvé par vote du conseil municipal, le 7 novembre 2016, et du conseil communautaire, le 25 janvier 2017. Il a par ailleurs été intégré dans les projets de structuration globaux de la communauté d'agglomération (le projet de territoire) et de la ville (le chantier de « pilotage par les politiques publiques »).

2.3. La déclinaison de la politique culturelle en projets concrets

2.3.1. Le lancement de projets de fond

Pour décliner les grands axes de la politique culturelle en projets concrets lors du travail avec les services, la direction culture s'est appuyée sur une méthode de gestion de projet : le méthode AGILE. Issue de l'informatique, elle consiste à procéder par étapes, constituées de « livrables » successifs alimentant une finalité globale. Cette méthode permet de rester très pragmatique tout en ayant des ambitions relativement importantes. Elle prend en compte le fait qu'un projet de ce type ne peut rester figé et garantit donc une certaine flexibilité pour introduire des aménagements au fil de sa construction et de sa mise en œuvre. Chaque axe de la politique culturelle a été construit selon cette méthode, c'est-à-dire en définissant une finalité et des objectifs

15 LE BOTERF Guy, « Savoir travailler en réseau : une compétence collective à développer dans l'entreprise », Ressources humaines et management n°31, octobre 2008. Disponible sur <<http://www.guyleboterf-conseil.com/images/novembre08/articletravaillenreseau.pdf>> [Consulté le 23/07/2017]

intermédiaires concrets. Ces objectifs ont par ailleurs été inscrits dans un « diagramme de Gantt », c'est-à-dire un système permettant d'inscrire dans le temps toutes les tâches à accomplir en fixant un planning clairement visualisable.

Comme nous l'avons vu, le développement de l'axe d'éducation culturelle se fait à travers la mise en place de parcours d'éducation culturelle. L'objectif est de pouvoir proposer, chaque année, un parcours le plus complet possible aux élèves de la maternelle au lycée. Une part très importante du travail dans ce domaine est la conduite d'un état des lieux de la situation en matière d'éducation culturelle sur le territoire. Il importe de savoir ce qui est actuellement mis en place pour déceler d'éventuels manques, par domaine artistique, par âge ou encore pour déterminer si les trois « piliers » de l'EAC (rencontres, pratique et connaissances) sont mis en œuvre. Un premier état des lieux a été réalisé début 2017 par Géraldine Driey, la coordinatrice culture de la DAC. Il pointe des déséquilibres importants entre communes. Ce travail n'est cependant encore qu'une ébauche. Beaucoup de données n'ont pas pu être récoltées auprès des différents acteurs impliqués sur le territoire. Il reste également un travail méthodologique important pour opérer une sélection et une homogénéisation des données. Cette première étude a cependant permis d'attirer l'attention des élus et des services sur l'ampleur du chantier à mettre en œuvre. Suite à ce constat, un appel devrait être lancé, dès l'automne 2017, auprès d'universités pour que des étudiants spécialisés dans ce domaine puissent prendre le relais sur une partie au moins de l'état des lieux.

Contrairement au précédent, l'axe d'aménagement du territoire a été divisé en de nombreuses finalités distinctes qui ont toutes pour but de mener un travail global de mise en réseau et de rééquilibrage du territoire au niveau communautaire. Nous avons déjà cité la candidature au label Pays d'Art et d'Histoire. La mutation de la maison du patrimoine en service d'animation de l'architecture et du patrimoine en mesure de coordonner ce projet en était la première étape. Ce service doit désormais, en coopération avec la communauté de communes partenaire, mener un inventaire du patrimoine sur les cinquante-et-une communes concernées pour pouvoir rédiger le dossier de candidature.

À ce projet s'ajoute l'enjeu de la mise en réseau des équipements culturels du territoire. Les bibliothèques et médiathèques sont concernées au premier plan avec le projet de création d'un réseau de lecture publique ; les bibliothèques municipales de l'Agglo ne travaillaient en effet jusque là pas du tout de manière concertée. L'enjeu serait d'améliorer le service aux usagers en facilitant

par exemple le prêt entre bibliothèques ou en permettant d'emprunter et de rendre les livres dans deux établissements différents. Dans le même ordre d'idée, le conservatoire est au centre d'un projet de réorganisation des enseignements de la pratique musicale au niveau communautaire qui doit permettre, par un travail commun avec les autres structures d'enseignement et de pratique du territoire, de rééquilibrer l'offre, au sens de sa répartition géographique mais aussi de la qualité et diversité des activités proposées. Les trois musées font également l'objet d'un travail de mise en réseau qui vise à susciter davantage de coordination de leurs actions, notamment auprès des scolaires, et une harmonisation de leurs tarifs et horaires. Enfin, plus largement, le projet culturel de territoire préconise une meilleure concertation entre les acteurs responsables de programmations événementielles sur le territoire qui devrait participer également à l'harmonisation de l'offre culturelle. L'objectif est aussi, là encore, d'encourager les projets communs. Dans tous les cas, chacun de ces projets de mise en réseau passe, une nouvelle fois, par un état des lieux de l'existant dans chaque domaine à l'échelle de l'agglomération.

Les finalités restantes définies pour l'axe d'aménagement du territoire concernent des lieux qui ont été désignés pour la mise en place d'actions spécifiques. Le premier est le quartier de Belleruche, qui va faire l'objet d'un projet de renouvellement urbain au titre du Nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU) élaboré pour 2014-2024. Au vu du bouleversement que cela représente pour les habitants qui peut-être vécu comme très violent (la majeure partie du quartier devant être détruite et réaménagée), il s'agirait d'accompagner le projet par un volet culturel. Il pourrait consister, tel qu'il a pour le moment été envisagé, à récolter les souvenirs et témoignages des habitants dans le cadre d'un projet artistique. Une autre des idées avancées serait de mobiliser les habitants et les bailleurs sociaux autour de projets de street-art participant à la rénovation du quartier. Plus largement, l'axe d'aménagement du territoire prévoit d'investir des lieux particuliers pour en faire des lieux de rencontre et d'animation autour, par exemple, du numérique ou des musiques actuelles.

Pour ce qui concerne l'axe « numérique », le premier projet est la formation des cadres et des agents amenés à devenir les « personnes ressources » dans cette thématique, nouvelle pour une grande partie des équipes et sensibiliser les agents à ses enjeux, de nombreux temps d'apprentissage et de rencontres ont été prévus dans le cadre du projet culturel de territoire. La DAC a pour cela choisi de se faire aider par une entreprise d'accompagnement. Ils ont élaboré ensemble un programme fait de temps d'apprentissage et de rencontres avec des acteurs du numérique sur le

territoire.

L'un des projets les plus ambitieux de cet axe est celui de créer un lieu consacré au numérique pour un faire un centre de création et d'échanges autour de cette thématique. C'est la maison Vermorel qui a été choisie pour accueillir ce projet qui, comme nous y reviendrons, est aujourd'hui bien avancé.

Le numérique est également envisagé comme un outil de travail à développer pour les services, à travers la création de plates-formes de coopération permettant de collecter et de partager simplement les informations et les travaux. La mise en place d'un accès haut débit dans les équipements et le développement d'applications numériques dans les musées doivent, quant à eux, permettre d'envisager de nouveaux projets et de nouveaux outils de médiation.

La communication, enfin, est l'un des grands enjeux de l'axe numérique, pour les raisons déjà énoncées plus haut : à l'heure actuelle, la communication est très verrouillée pour les équipements culturels, surtout municipaux, et peut poser de réels problèmes de lisibilité pour le public.

La concrétisation majeure de l'axe des partenariats public-privé a été la création, en avril 2017, du club « Mécènes du Patrimoine du Rhône », sous l'égide de la Fondation du Patrimoine et issu d'un travail commun avec la ville de Villefranche. L'objectif de ce club de mécènes est de soutenir financièrement des projets de restauration du patrimoine publics ou associatifs. Le projet ayant été fortement soutenu par Villefranche-sur-Saône, le Beaujolais bénéficiera d'autant plus de ces soutiens. La volonté de la ville est de pouvoir à terme accueillir ce club dans la maison Vermorel qui deviendrait un lieu de croisements public-privé. Le club apportera notamment un soutien au projet de restauration de la villa.

Une autre action concrète à mettre en place pour développer les partenariats public-privé est d'améliorer la lisibilité des projets culturels en cours pour les entreprises en les invitant à participer à des événements ou à des temps de rencontre spécifiques. Il s'agirait également de formaliser les partenariats à travers la création d'une charte, comme cela a été fait pour formaliser le partenariat entre la ville et le club de mécènes de la Fondation du patrimoine. Enfin, mettre en place une veille sur les appels à projets de fondations privées serait un bon moyen d'obtenir des soutiens et de créer des liens avec des entreprises ; pour le moment, par manque de temps et de moyens humains, cela n'a toutefois pas encore pu être mis en place.

Comme on a pu s'en apercevoir, les quatre axes de la politique culturelle sont loin d'être cloisonnés : ils sont tous en lien les uns avec les autres et beaucoup de projets sont transversaux à plusieurs axes. C'est aussi ce qui garantit la cohérence globale du projet dans tous ses aspects. L'exemple-type de cette transversalité est le projet autour de la Maison Vermorel. Comme cela a déjà été mentionné, cette villa a été construite au début du XXe siècle par un grand industriel local ; elle a fait l'objet en 2007 d'une donation à la ville qui l'a laissée de côté sans y mener de projet ou l'entretenir pendant plusieurs années. Sous l'impulsion de Béatrice Berthoux et de la nouvelle directrice des affaires culturelles, une étude a été menée en 2016 en vue d'un projet de réhabilitation. En parallèle, le bâtiment a été inscrit au titre de l'inventaire complémentaire des monuments historiques.

Cette étude, rendue il y a quelques mois, permet d'envisager un certain nombre de pistes d'usages pour le bâtiment. Le projet retenu par les élus municipaux au terme de plusieurs comités de pilotage est d'en faire un lieu dédié, d'abord, au patrimoine, grâce à la valorisation de la maison et de son histoire. Il doit ensuite accueillir des entreprises par le biais du club de mécènes, mais aussi par sa conversion partielle en pépinière d'entreprises. Enfin, ce doit être un lieu dédié à l'innovation et à la culture, à travers l'accueil de résidences d'artistes. Il est prévu, une fois que le projet sera bien en place, que la nouvelle structure soit gérée par délégation de service public.

La définition des projets formant la politique culturelle et le suivi global des axes fait partie des missions fonctionnelles de la DAC. À côté de cela, elle continue à exercer des missions opérationnelles, c'est-à-dire une programmation événementielle, dans laquelle s'expriment également les objectifs du projet culturel de territoire.

2.3.2. Une programmation événementielle

La programmation événementielle de la DAC se compose des « Fêtes de l'été » et de résidences d'artistes. Les Fêtes de l'été, ou « Fêtes... votre été à Villefranche » sont une série d'événements se tenant principalement en centre-ville entre juin et septembre. Elles ont remplacé le festival « Un été côté Saône » que portait la DAC jusqu'en 2014 ; avec ses 200 000 euros de budget, il était devenu trop coûteux, dans un contexte de restrictions budgétaires. Suite à cette annulation, l'équipe municipale a souhaité que des événements continuent malgré tout à animer Villefranche-sur-Saône chaque été.

Le principe de cette programmation est d'animer le centre-ville tous les mercredi et samedi de juillet. L'enjeu est, en particulier, d'investir la place des Arts pour valoriser une autre partie du cœur de ville que la rue principale ; celle-ci, à deux pas, concentre habituellement l'essentiel de l'animation. Il est par ailleurs également demandé à la DAC d'organiser une partie des festivités autour de la fête nationale qui se déroule généralement, à -sur-Saône, le 12 et le 13 juillet. Cette année, un concert accompagnait le défilé militaire du 12 en centre-ville. Le 13, à l'occasion du feu d'artifice tiré en bord de Saône, la DAC a organisé une guinguette modernisée comprenant diverses animations et un bal en soirée.

Cette année, la DAC a également dû prendre en charge l'organisation de deux concerts dans le parc de la maison Vermorel au mois d'août, suite au désistement de l'association qui l'animait traditionnellement chaque année à cette période.

Les Fêtes de l'été sont, pour la direction culture, un moyen de rendre visible son action auprès du grand public. Elles permettent également à tous les services de présenter des animations différentes de leurs programmations ordinaires, notamment à travers des actions hors-les-murs. Une animation de « porteurs de paroles » a par exemple été mise en place à l'occasion de la guinguette, le 13 juillet, par la maison du patrimoine, tandis que la médiathèque a organisé plusieurs « siestes littéraires » en centre-ville. Cette année, la direction a par ailleurs fait appel au Conservatoire pour trouver les musiciens des concerts de juillet et août. Au total, presque tous les concerts ont ainsi été assurés par des professeurs du CRI. Dans le cadre du projet culturel de territoire et du lancement de nouvelles dynamiques au sein de la DAC, toutes ces actions, loin d'être anecdotiques, sont autant de pas vers davantage de transversalité et une évolution dans le positionnement des services. Leur expertise n'est plus seulement mise au service de leurs missions « classiques », par exemple de conservation ou de médiation dans un domaine particulier. Elle est désormais considérée comme une ressource potentielle dans le cadre de tous les projets portés au sein de la DAC.

En plus de cette programmation, la DAC organise depuis l'année dernière l'accueil d'artistes en résidence sur le territoire. Les restitutions de ces temps de création correspondent, autant que possible, au début du mois de juillet pour entrer dans les fêtes de l'été. En raison de leur ampleur, ces projets sont particulièrement représentatifs des objectifs portés par la DAC dans le cadre du projet culturel de territoire.

En 2017, trois résidences ont été accueillies dans le cadre de l'action de la direction. Deux d'entre elles étaient des résidences de street-art organisées en partenariat avec le Spacejunk Art

Center de Lyon. La première était située dans le quartier du Garet. Suite à une première résidence en 2016 où il avait créé une fresque professionnelle sur un bâtiment de Béligny, l'artiste Etien' est revenu dans le cadre d'un projet à visée cette fois principalement pédagogique. Le principe était de construire une fresque en collaboration avec les jeunes du quartier autour du thème de l'anamorphose, central dans le travail de l'artiste. La deuxième résidence était celle des artistes Monkey Bird, venus réaliser une fresque professionnelle en plein centre-ville, sur la façade des Archives municipales. En face de cette fresque, un autre mur était consacré à la réalisation d'une fresque collaborative à laquelle pouvaient participer les habitants.

La troisième résidence, enfin, était celle de l'équipe artistique du collectif d'arts et de cultures numériques AADN. Elle s'est découpée en quatre semaines : la première consacrée à un travail pédagogique avec les élèves d'un collège local, suivie de deux semaines de création et d'une semaine « d' infusion » sur le territoire en partie consacrée à des rencontres, ateliers et animations avec la population. La résidence s'est achevée le 8 juillet par une restitution sous forme de déambulation en centre-ville. À noter que celle-ci n'était que la présentation d'un travail encore en cours ; la création du spectacle final, *Là-haut le cloud, ici le soleil*, sera a priori terminée fin 2017.

On retrouve dans chacune de ces résidences les objectifs portés par le projet culturel de territoire. Celui d'aménagement du territoire tout d'abord, chaque projet devant créer des passerelles entre le centre-ville et les quartiers périphériques. L'un des intérêts de proposer deux fresques de street-art était de pouvoir les présenter comme un tout et tenter de créer des aller-retour entre les différents quartiers. La résidence scolaire de AADN, qui a donné lieu à une restitution dans le quartier de Béligny, était également particulièrement manifeste de cette volonté de créer des liens entre quartiers. L'un des objectifs de la première semaine de résidence avec les scolaires issus de Béligny était de les amener à s'approprier le projet et, s'ils le désiraient, à participer à l'organisation du spectacle final, même si celui-ci devait se dérouler en centre-ville puisque la demande politique principale des fêtes de l'été étant d'animer le cœur de ville. La résidence de l'équipe artistique de AADN entre naturellement complètement dans l'axe du numérique ; elle est très représentative du type de projets de création que la DAC souhaiterait accueillir dans ce cadre, notamment à la maison Vermorel.

Les résidences ont également été un bon exemple de la transversalité qui doit être instaurée par le biais du projet culturel de territoire. Les services ont été très impliqués dans l'accueil des artistes : la médiathèque a mis à disposition une partie de ses espaces comme lieu de travail pour

l'équipe de AADN. En retour, l'un des enjeux de la résidence était de veiller à ce que les équipements culturels bénéficient directement de la présence des artistes en accueillant des animations ou des ateliers. De même, la réalisation de la fresque sur la façade des archives municipales avait pour objectif de mettre en valeur ce bâtiment en vue de l'ouverture du service au public.

2.3.3. Un stage dans les missions opérationnelles de la DAC

Dans le cadre de mon stage, j'étais sous la responsabilité de Géraldine Driey qui travaille aux côtés de Saralou Metsch en tant que coordinatrice culturelle de la direction culture. En poste depuis l'automne 2016, elle prend en charge à la fois une partie des dossiers de fond liés au suivi du projet culturel de territoire et la coordination de la programmation événementielle.

En ce qui concerne les projets de fond, mon rôle s'est limité à une position d'observation. Il était toutefois déjà très intéressant de pouvoir assister à la mise en place d'une politique culturelle à l'échelle d'un territoire, dans toutes les dimensions décrites précédemment. J'ai pu assister, dans les premiers mois de mon stage, à plusieurs réunions concernant des projets particuliers, comme les comités de pilotage sur le projet de la Maison Vermorel, ainsi qu'aux commissions culture municipales et communautaires pendant lesquelles étaient prises un certain nombre de décisions sur les projets en cours. J'ai également pu participer à plusieurs des rencontres autour du numérique destinées à sensibiliser et former les agents.

Mes missions étaient toutefois centrées sur l'opérationnel, c'est-à-dire la coordination de la programmation événementielle portée par la DAC. Cela consistait à faire le lien avec les artistes et à gérer les aspects pratiques de leur venue, de la rédaction des contrats aux conditions de leur accueil, restauration et hébergement, le cas échéant, en passant par la gestion de leurs demandes techniques en matériel ou de soutien d'un régisseur, la demande des autorisations nécessaires auprès de la voirie et les déclarations SACEM. Une partie du travail consistait également à coordonner la communication autour des événements.

Dans le cadre de ces missions, le plus intéressant était sans aucun doute le travail autour des résidences qui tendait davantage que les autres événements à la concrétisation des axes de la politique culturelle.

L'un des enjeux les plus importants au cours de ce travail était le suivi du budget des fêtes de

l'été, à travers un tableau que j'ai créé et alimenté tout au long de mon stage. Cette mission était associée, en parallèle, au suivi de tout ce qui était lié aux procédures de règlement : vérifier, avec l'assistante administrative positionnée à mi-temps sur la direction culture, Hélène Merly, que les procédures étaient bien effectuées dans les temps et, parfois, me charger des bons de commande et rapprochements de factures.

À côté de ces missions autour des Fêtes de l'été, il m'est arrivé de travailler sur d'autres tâches très ponctuelles et diverses, comme rédiger des compte-rendus de réunions suite aux commissions culture ou organiser les déplacements lors des journées de formation au numérique. La plus importante, et intéressante, a été la participation à la rédaction d'un cahier des charges devant mener à choisir un prestataire pour la réalisation et mise en œuvre de la communication autour de la politique culturelle.

Comme expliqué précédemment, les Fêtes de l'été sont une part importante du travail de la direction, même si elles ne sont pas au cœur de la construction de la politique culturelle. En termes de résultats, une programmation dense a pu être proposée cette année. Tous les événements en début d'année ont pu être menés jusqu'au bout, ce qui semblait parfois loin d'être acquis : le projet de street-art aux archives, notamment, a dû jusqu'au bout faire l'objet de négociations entre la directrice des affaires culturelles, les artistes et l'Architecte des Bâtiments de France.

La fréquentation n'était pas précisément évaluée lors des événements, mais la plupart des spectacles menés jusqu'à présent ont attiré plusieurs centaines de personnes. Le résultat a parfois été plus mitigé : les animations de la guinguette, l'un des événements-clefs de l'été, n'ont attiré que très peu de monde. Ceci est cependant sans doute en grande partie dû aux mesures de sécurité très contraignantes qui avaient dû être mises en place dans le cadre de l'état d'urgence.

L'un des objectifs des Fêtes de l'été était d'introduire, autant que possible, une démarche de participation des habitants. Les résidences ont sur ce plan fait l'objet de très bons retours de la part des jeunes qui ont participé aux différents ateliers organisés. Plusieurs dizaines de jeunes du quartier du Garet ont participé, hors du temps scolaire, à la création de la fresque participative et le service vie des quartiers a recueilli des retours positifs spontanés de la part des habitants. Les retours de la résidence en milieu scolaire de AADN ont également été excellents et plusieurs jeunes du quartier de Béliigny sont venus participer à la préparation du spectacle en centre-ville, quelques mois plus tard. De nombreux autres ateliers ont été réalisés au cours des deux résidences, avec des scolaires

ou des groupes du service Jeunesse, avec également des retours positifs de la part des participants. La démarche participative mise en place par la DAC a donc été un succès clair concernant les jeunes accueillis dans le cadre organisé d'ateliers et d'animations.

Il a, en revanche, été plus compliqué de mobiliser la population hors de ce cadre. L'équipe de AADN a par exemple eu beaucoup plus de mal que prévu à trouver des volontaires pour être leurs « complices » dans l'organisation du spectacle final. Du côté du street-art, la DAC avait organisé deux rencontres avec la population autour du projet aux archives qui n'ont attiré presque aucun habitant. Ces deux rendez-vous s'inscrivaient pourtant dans une démarche de concertation : l'idée était d'instaurer un dialogue avec les habitants, ceux du quartier en particulier, en leur donnant une occasion de s'exprimer sur la fresque qui ferait bientôt partie de leur paysage quotidien. La tenue de ces rencontres avait par ailleurs été largement partagée dans la communication des fêtes de l'été et auprès des habitants directement.

Plusieurs pistes d'explication peuvent être avancées. La communication a peut-être malgré tout fait défaut ; dans le cas de AADN, cela a sans doute joué un grand rôle, peu de communication ayant été faite autour des ateliers. Le fait que ce type d'animation soit relativement nouveau à Villefranche-sur-Saône est peut-être également en cause : la population n'est pas encore habituée à ce type d'événements et n'y accorde pas beaucoup d'attention avant de voir le résultat directement. Mais, dans le cas du street-art surtout, la DAC a également été amenée à se questionner sa propre démarche pour encourager la participation. En effet, s'il avait été prévu aux premiers stades du projet que les habitants aient leur mot à dire sur le contenu même de la fresque, au Garet comme aux archives, cela n'a finalement pas été le cas. Le manque d'intérêt des habitants pour cette démarche pourrait donc aussi être dû au fait que ces rencontres aient, certes, visé à instaurer un dialogue, mais sans les rendre acteurs du projet et sans que leurs avis puissent influencer le cours des choses, puisque les fresques étaient de toute façon déjà prévues et leur contenu déterminé. Cela peut s'expliquer en partie par un manque de communication avec l'association partenaire et les artistes ou par un manque de compréhension de la démarche de leur part. Mais cela est également dû au fait que les agents de la DAC (moi comprise), débordées, n'ont pas eu le temps de suivre de plus près cet aspect du projet, malgré son importance. Quoi qu'il en soit, cela a été l'occasion d'engager une réflexion à la DAC sur la démarche à adopter dans le futur.

L'introduction de transversalité dans le travail entre services était également un enjeu important de cette programmation. Là encore, cela a été un succès par certains côtés, mais des

« réglages » restent à effectuer, de la part de tous, dans la démarche de coopération. Comme nous l'avons vu, plusieurs services ont pu être très impliqués dans l'accueil des résidences. En raison du bouleversement que cela introduit dans le travail quotidien des agents, certains ont manifesté quelques résistances. Comme la population, les équipes des différents établissements ne sont pas du tout habituées à participer à ce type d'événements et encore moins à les accueillir dans leurs locaux. Du côté de la DAC, il a également été difficile de trouver un équilibre entre la volonté d'« épargner » les services, en prenant en charge une grande partie de l'organisation, et la nécessité de leur communiquer les informations. Le bilan est toutefois plutôt positif, puisqu'il aboutit justement à la conclusion que les services souhaitent être impliqués davantage dans la préparation en amont des résidences et événements : on se dirige donc a priori vers plus de transversalité et moins de surcharge de travail pour la DAC.

Car en effet, l'une des autres conclusions majeures à tirer de la programmation estivale de cette année est qu'il s'agit d'un travail trop important pour être assumé par la DAC en plus de toutes ses autres missions. Ma mission en tant que stagiaire était clairement de prendre en charge une partie de ce surplus de travail, la directrice des affaires culturelles n'ayant pas le temps de gérer les missions opérationnelles et la coordinatrice culturelle étant elle-même, sur une très grande partie de son temps, mobilisée sur les missions fonctionnelles qui restent la priorité du service. Cela pose naturellement la question de l'organisation du travail du service sur laquelle nous reviendrons.

L'idée de construire une politique culturelle à l'échelle du territoire a émergé en raison de l'existence d'une réelle volonté politique en la matière, qui a pu se concrétiser grâce au recrutement d'une directrice des affaires culturelles partageant cette vision et prête à l'exécuter. Ceci a mené à la naissance d'un projet culturel de territoire construit autour d'axes transversaux répondant à des problématiques précises sur le territoire et développé avec les services grâce à la mise en place d'outils de co-construction. Les axes fondateurs ont ensuite été déclinés autour de projets plus précis portés par la DAC et les équipements ainsi qu'au sein même de la programmation événementielle de la direction. Il nous reste à analyser le cadre construit pour mettre en œuvre ces projets.

3. La mise en œuvre de la politique culturelle : un territoire entre volonté de renouvellement et résistances au changement

On peut dire que « *le territoire fait le projet* » dans le sens où la politique culturelle doit correspondre à une réalité territoriale et à ses enjeux spécifiques. Mais le territoire et ses acteurs définissent aussi les moyens qui pourront être utilisés pour la mise en œuvre du projet, ainsi que les limites et freins qui pourront s'opposer à son développement. En l'occurrence, le projet culturel de territoire de Villefranche-sur-Saône et de son agglomération a bénéficié, pour sa mise en œuvre, de la mise à disposition de moyens financiers, humains et de communication spécifiques. Des freins inhérents au territoire et à son organisation compliquent toutefois l'application du projet. On les retrouve dans la structuration de la direction culturelle mais aussi, plus globalement, dans celle de la ville et de l'agglomération, ainsi que dans l'émergence de résistances dans les services.

3.1. La mise en place de nouveaux moyens

3.1.1. Des moyens budgétaires

Le projet culturel de territoire représente un renouveau complet pour la politique culturelle. Il doit donc nécessairement être accompagné d'une évolution dans les moyens financiers des services culturels. Cela est d'autant plus vrai que le budget de la direction culture avait subi une très lourde coupe dans le cadre du plan d'économies lancé par la ville pour la période 2015-2020. Entre 2014 et 2015, là où le budget de certains services n'a baissé que de 4%, celui de la culture a ainsi diminué de 19 % (soit 175 450 euros en moins). Compte-tenu de cette baisse, le budget de la direction était de 913 550 euros en 2015.

L'un des premiers objectifs de l'adjointe à la culture, et de la directrice des affaires culturelles à son arrivée, a donc été de trouver des ressources financières adaptées à l'ampleur de la nouvelle politique culturelle. Le premier pas dans ce sens a été la négociation d'une hausse du budget alloué par la ville. Elle s'est fondée sur la présentation, à travers divers notes et rapports adressés au directeur général des services et au conseil municipal, du projet culturel de territoire et des grands projets justifiant une augmentation des dépenses. En 2016, des dépenses importantes devaient notamment être réalisées pour l'accueil d'une résidence dans le cadre de la biennale de la

danse ou encore pour un projet photographique à la villa Vermorel pendant les Journées du Patrimoine. L'argument a également été avancé que la ville de Villefranche-sur-Saône dépensait globalement moins pour la culture que la moyenne nationale des villes centres de plus de 10 000 habitants : 9 % du budget global était alloué à la culture (3,6 millions d'euros sur 40 millions au total), contre 9,5% en moyenne. Cela représentait donc une marge de 200 000 euros pour arriver au niveau moyen de dépenses des villes de taille similaire. À la lumière de ces différents éléments, une augmentation de budget de 16 920 euros (soit une hausse de 1,9 %) a été demandée, et obtenue, dès l'année 2016.

En 2017, c'est cette fois une augmentation bien plus conséquente de 40 530 euros qui a été sollicitée pour la direction des affaires culturelles. Elle s'explique par la tenue des trois résidences d'artistes citées auparavant, celle de AADN et les deux résidences de street-art, qui ont impliqué des dépenses très élevées. Cette hausse devait aussi permettre de financer un projet d'évolution de la communication, sur lequel nous reviendrons.

Du côté de la communauté d'agglomération, une augmentation de budget importante a également été obtenue pour l'année 2017. 58 000 euros ont été attribués au titre de nouveaux projets : le développement de la pratique et de l'enseignement musicaux sur le territoire, la mise en place d'un parcours patrimonial sur plusieurs communes, les projets culturels en lien avec la politique de la ville et d'autres projets transversaux comme les résidences. Encore une fois, il avait été souligné que la part des dépenses culturelles ne représentait que 6 % du budget de l'EPCI, alors que la moyenne d'implication des communautés d'agglomération de plus de 10 000 habitants est de 10,8 %.

Ces hausses budgétaires ont également été rendues possibles grâce à des efforts faits par ailleurs, notamment dans la recherche de possibilités de redéploiement : dès 2016, chaque subvention à la quarantaine d'associations culturelles soutenues par la ville a été soigneusement étudiée pour permettre d'éventuels redéploiements, de même que chaque ligne budgétaire.

Mais la direction des affaires culturelles a surtout consacré beaucoup d'énergie à la recherche de financements extérieurs auprès de l'État, la Région et le Département. Cela lui a permis d'inscrire dans son budget primitif de 2016 des recettes de 15 000 euros, ce qui a réduit l'augmentation de budget réelle demandée à la ville à 1 920 euros. En 2017, en comptant les aides de la DRAC, du Département et de la Région dans le cadre du plan local d'éducation culturelle, les recettes prévisionnelles de la DAC sont de 39 000 euros. Ce à quoi il faut ajouter les 5 000 euros de

recettes prévus grâce au mécénat suite à la création du club de mécènes local. En tenant compte des 7 000 euros investis du côté de l'agglomération pour les résidences, la direction culture a pu montrer au Conseil municipal que les recettes prévisionnelles, en atteignant 43 000 euros, devaient être supérieures à l'augmentation de budget de 40 530 euros demandée. À l'avenir, la DAC souhaiterait continuer à diversifier ses financements étudiant d'autres pistes du côté de l'Union européenne. Le mécénat et autres types de partenariats avec le privé devraient également se développer dans le cadre du projet culturel de territoire.

3.1.2. Des moyens humains

Continuer à développer le projet culturel de territoire demandait également des évolutions en termes de ressources humaines. À la direction des affaires culturelles tout d'abord : Saralou Metsch seule ne pouvait pas assurer à la fois le portage de tous les projets transversaux liés à la construction globale de la politique culturelle, qui constitue déjà en soi un travail pour plus d'une personne, et la coordination de la programmation événementielle de la DAC. Les premières demandes ont donc concerné la création de deux postes aux côtés de la directrice culture en 2016. Tout d'abord un poste de soutien administratif et financier à mi-temps, qui s'est concrétisé au bout de quelques mois par l'arrivée d'Hélène Merly. Celle-ci est également positionnée à mi-temps sur le service Personnes âgées.

La deuxième évolution a été celui d'un poste de coordinateur culturel de catégorie C, pour lequel Géraldine Driey a été choisie. Sa mission est de coordonner la programmation événementielle et de soutenir la directrice des affaires culturelles dans l'ensemble des missions inhérentes au développement du projet culturel de territoire ; notamment la mise en œuvre des parcours d'éducation culturelle, le suivi de la politique partenariale avec les entreprises, la conduite d'une veille sur les possibilités de soutien financier extérieur, ou encore le suivi du projet de la maison Vermorel. Dans le cadre de la mutualisation de la culture avec la communauté d'agglomération, le poste de Géraldine Driey, comme celui de Saralou Metsch, est mis à disposition à 30 % au niveau communautaire.

Enfin, le poste de coordinatrice ayant été créé relativement tard, Géraldine Driey n'ayant été recrutée que fin 2016, il a été demandé qu'un stagiaire soit accueilli en soutien à la directrice des affaires culturelles au premier semestre. C'est suite à la reconduction de cette demande l'année suivante que j'ai effectué mon stage, cette fois sous la direction de la coordinatrice culture.

Au-delà de la DAC elle-même, le projet culturel de territoire a donné lieu à d'autres évolutions de ressources humaines dans les équipements culturels. La transformation de la maison du patrimoine en service de l'architecture et du patrimoine en particulier s'est accompagnée du recrutement d'une responsable de service de catégorie A. Il s'agissait d'une condition nécessaire pour que le service puisse porter la candidature au label Pays d'Art et d'Histoire. Cette demande a été acceptée au prix d'un montage financier complexe : il ne s'agit en effet pas d'une création de poste mais d'une transformation de l'ancien poste catégorie C de Géraldine Driey, à l'origine agent de la maison du patrimoine, en poste de catégorie A. Celui-ci a également été financé par redéploiement, en parallèle, d'un poste de la médiathèque. Enfin, le projet de candidature au label étant porté au niveau communautaire, l'agglomération là aussi prend en charge 30 % du poste. La communauté de commune des Pierres Dorées, partenaire sur ce projet, a par ailleurs récemment émis le souhait de participer à ce financement.

Parmi les autres changements demandés au titre du renouvellement de la politique culturelle, on peut citer par exemple la titularisation de plusieurs postes ou encore la création, en 2016 d'un service des archives autonome. Celui-ci est rattaché à la fois à la DAC et aux Affaires générales en raison de la dualité de ses fonctions, culturelles et administratives.

Plusieurs évolutions majeures ont également été entraînées par le recrutement de nouvelles personnes à des postes déjà existant. Cela a été le cas par exemple à la médiathèque, où un changement de direction a eu lieu pour la première fois depuis de nombreuses années. Béatrice Berthoux et Saralou Metsch ayant participé au recrutement de la nouvelle conservatrice, elles ont pris soin de choisir quelqu'un qui souhaitait s'inscrire dans la dynamique et les valeurs portées par le projet culturel de territoire. La nouvelle directrice, Céline Ducroux-Tesrif, a été recrutée notamment pour sa volonté de faire évoluer la médiathèque de manière significative et de travailler en transversalité sur le territoire et dans les services. Comme dans plusieurs autres équipements culturels, un nouveau projet de service a rapidement été mis en chantier pour parvenir à ce résultat.

3.1.3. Communication

Nous avons précédemment eu l'occasion d'évoquer la politique de la ville de Villefranche-sur-Saône en termes de communication. Sa mise en œuvre dépend du service communication, qui se charge entre autres de créer les différents supports, de corriger les textes et de les faire valider. Ce service a la particularité d'être dirigé par le chef de cabinet du maire. C'est lui qui valide tous les

textes et documents de communication émis par les services, y compris les éléments fournis à la presse en vue de la réalisation d'articles. Il décide également des orientations globales de la politique de communication des services. Or, celle-ci est pour le moment relativement restrictive, surtout du point de vue de la communication numérique. La ville fait le choix de limiter l'utilisation d'outils numériques car elle considère que les équipements n'ont pas les moyens humains pour prendre en charge ceux-ci ; l'idée est qu'il vaut mieux qu'ils n'aient pas de page sur les réseaux sociaux plutôt que d'en avoir une qu'ils ne peuvent alimenter correctement. Le numérique n'est cependant pas le seul point en cause : de manière générale, il est constaté que la communication de la ville manque de cohérence et de lisibilité. La charte graphique de la ville est par exemple limitée à un logo. C'est pour cette raison qu'une refonte de la politique de communication globale est en projet. Le début des réflexions a cependant été retardé et il n'y a pour l'instant pas eu d'avancée concrète sur ce plan.

Pour les services culturels, le manque de visibilité est depuis longtemps un réel problème. La construction du projet culturel de territoire a précipité le besoin de trouver des solutions. Tous les changements apportés par le renouvellement de la politique culturelle de territoire doivent être communiqués auprès du public, les projets et les équipements en pleine évolution valorisés. Il existe aussi un besoin de communication interne autour du processus de renouvellement : de l'extérieur, voire même pour les agents qui ont participé à sa construction au cours d'ateliers et de réunions, le projet culturel de territoire peut paraître obscur pour les services. Enfin, l'une des valeurs principales du projet étant la transversalité, il était nécessaire d'apporter une cohérence dans la communication des différents équipements, municipaux comme communautaires. La DAC a donc demandé à faire appel à un prestataire pour avancer de son côté sur la communication autour du projet culturel de territoire. Cette démarche a été reçue favorablement par la ville comme l'agglomération, malgré la perspective d'une possible opération à l'échelle de la ville dans le futur.

Après rédaction d'un cahier des charges, une consultation a donc été lancée pour la création, conception et mise en œuvre de la communication sur la politique culturelle de la ville et de la communauté d'agglomération. Il concerne la création d'une série d'outils de communication, au premier rang desquels une charte graphique. Celle-ci devra définir des éléments d'identification de l'action culturelle déclinables pour les établissements, actions et événements culturels. Elle servira également de base à d'autres projets prévus dans les prochaines années, notamment la refonte des sites internet de plusieurs des équipements de la ville et de l'agglomération. L'enjeu de la création

de cet outil est de rester en harmonie avec les multiples chartes déjà existantes aux niveaux de la ville, de l'agglomération, et des équipements communautaires, ainsi, si possible, qu'avec celle du label Pays d'Art et d'Histoire.

Le prestataire devra également créer plusieurs ensembles de documents à destination des élus, des services et de la population du territoire en reprenant de manière pédagogique et didactique le contenu du projet culturel. Enfin, la production de plusieurs vidéos est prévue visant à expliquer et valoriser les projets transversaux de la direction culture et à présenter les différents services.

Après examen des candidatures reçues, un prestataire a finalement été choisi courant juin. Son travail pourra être financé grâce au budget débloqué spécialement dans cette perspective pour l'année 2017. Sauf imprévu, la collaboration devrait durer au moins deux ans, le temps de construire, au fil des outils et documents, une politique de communication pour le projet culturel de territoire.

Au total, on peut constater que des moyens importants ont été mis en place pour permettre le renouvellement et le développement de la politique culturelle : la direction a pu négocier des augmentations budgétaires conséquentes et des évolutions indispensables sur le plan des ressources humaines. Il reste cependant quelques obstacles à surmonter pour continuer à mettre en œuvre le projet culturel de territoire.

3.2. Des freins demeurant à la mise en œuvre du projet culturel de territoire

3.2.1. Un manque de structuration de la direction culture

Malgré les moyens humains mis en œuvre à l'occasion de la construction du projet culturel de territoire, l'une des difficultés majeures auxquelles la direction culture est confrontée aujourd'hui est son insuffisance de structuration. Il existe à l'heure actuelle un décalage entre l'ampleur des missions que porte la direction et les moyens humains dont elle dispose.

L'un des premiers problèmes est celui du manque de soutien sur le plan administratif et financier. Un poste est consacré à mi-temps à ces fonctions, mais l'agente qui l'occupe a peu d'expérience dans ces domaines alors que le travail lié au projet culturel de territoire a été dès le

départ extrêmement exigeant. En conséquence, une partie du travail administratif et financier doit être assumé par les autres agentes (ou stagiaire) de la direction. L'une de mes missions était par exemple de suivre l'ensemble des procédures de règlement en cours ou à réaliser et, éventuellement, de procéder moi-même à la création de bons de commande ou au rapprochement de factures. Pour répondre à ce problème, la création d'un autre poste à mi-temps a été demandée. Ceci permettrait de recruter quelqu'un d'un peu plus expérimenté capable d'accompagner la première agente dans ses missions. Une procédure de recrutement a été engagée, au printemps 2017, mais elle n'a rien donné en raison d'un contexte globalement compliqué de management des ressources humaines au sein de la collectivité. Cette démarche devrait reprendre à l'automne.

Ce n'est toutefois pas la seule difficulté de structuration au sein de la DAC. La directrice des affaires culturelles comme la coordinatrice et même la stagiaire, doivent au quotidien assumer une charge de travail bien trop importante, au point de mener à un certain épuisement physique et mental. Ceci s'explique par un ensemble de raisons interdépendantes.

Tout d'abord, le projet culturel de territoire est encore très « personnalisé », au sens où la directrice des affaires culturelles assure toujours une très grande partie du suivi de l'ensemble des projets de fond et pas seulement un rôle de coordination plus globale. L'arrivée d'une coordinatrice culturelle a permis de commencer à soulager cette charge de travail mais la situation reste difficilement soutenable à long terme. Car il faut ajouter à l'ensemble des missions fonctionnelles, une programmation événementielle très dense dont l'organisation est extrêmement chronophage. Sa coordination fait partie des fonctions de Géraldine Driey mais le reste de ses missions prennent déjà une grande partie de son temps. D'où la nécessité de faire appel à une stagiaire pour s'occuper spécialement des missions opérationnelles.

Cette situation ressemble en outre fortement à un cercle vicieux. Tout le monde est débordé en permanence, donc il est difficile de communiquer les informations à l'intérieur de la direction et d'y accorder l'attention nécessaire. Les réunions internes prévues pour discuter des affaires en cours commencent toutes par le traitement des nombreuses urgences, ce qui finit par prendre une grande partie des échanges ; ce n'est pourtant pas faute de consacrer du temps à ces réunions, qui ont très souvent lieu sur les temps de repas ou jusque tard dans la soirée. Conséquence à la fois du manque de communication et de la surcharge globale de travail, certains éléments sont nécessairement oubliés, traités trop vite ou superficiellement. Ce qui oblige à consacrer du temps, ensuite, à rattraper certaines erreurs, au prix encore une fois de plus de travail, mais aussi de stress.

Plus généralement, le fait d'être en surcharge de travail au quotidien rend difficile de prendre du recul sur la situation, ainsi que du temps pour imaginer des évolutions possibles, sélectionner les projets à mener et ceux à laisser de côté. Plusieurs pistes de réflexion sont cependant en cours d'examen à la DAC sur ce sujet.

Il est compliqué de chercher à alléger la charge de travail en abandonnant certains projets, ce que la direction a cherché à faire ces derniers mois. En effet, beaucoup de projets qui nécessitent une mobilisation importante sont soit fondamentalement liés au projet culturel de territoire, comme la réhabilitation de la maison Vermorel, soit déjà trop engagés pour être annulés. Du côté de l'opérationnel, les tentatives de réduction de la programmation estivale se heurtent à l'opposition des élus. Il est toutefois nécessaire de trouver des solutions ; ainsi, à partir de l'année prochaine, Saralou Metsch et Géraldine Driey souhaiteraient déléguer une grande partie de l'événementiel à un prestataire extérieur.

Ce qui pourrait réellement faire évoluer la situation, cependant, est sans doute une répartition différente du travail avec les services culturels en ce qui concerne le projet culturel de territoire. Lors de sa construction avec les services, les grands axes de la politique culturelle ont été répartis entre les différents équipements et des chefs de file ont été choisis pour chaque grand projet ou ensemble de projets. Des groupes de travail se sont constitués mais cette dynamique est quelque peu retombée par la suite. La direction culture a, à ce moment-là, repris la main sur une partie des projets. Il serait nécessaire, aujourd'hui, que les services puissent s'en saisir à nouveau pleinement pour que la DAC revienne, de son côté, à un rôle de coordination globale et de soutien et non de porteuse directe de projets ou d'événements.

C'est loin d'être chose aisée pour les équipements, eux-mêmes très occupés par des évolutions majeures dont, pour beaucoup, la rédaction et mise en place de nouveaux projets de service. Le fait que les groupes de travail soient restés dormants pendant près d'un an a également contribué au fait que les services ont le sentiment d'un manque de communication et de visibilité sur le rôle de chacun, parfois jusqu'à la perte de vue du projet global. Un pas a toutefois été fait vers l'instauration d'une nouvelle dynamique au cours d'un séminaire des cadres de la direction, organisé courant juillet pour faire le point sur le projet culturel de territoire. Chacun, du côté de la direction des affaires culturelles comme des cadres, a pu exprimer son avis, ses questionnements et ses contraintes par rapport au projet et à son développement jusque-là. Sur cette base, des propositions d'évolution ont pu être avancées et le tableau global reprenant l'ensemble des projets

de chaque axe a pu être revu ainsi que la répartition des tâches. Si les changements actés dans ce séminaire se concrétisent, toute une partie des missions qui reposent actuellement sur Saralou Metsch et Géraldine Driey devraient revenir aux services.

3.2.2. Un cadre administratif en structuration

Si la direction culture manque encore de structuration, elle s'insère dans un cadre administratif qui, sur ce point, pose aussi certains problèmes. Nous l'avons déjà évoqué pour les services de l'agglomération. Il est compliqué de porter des projets au niveau communautaire quand les orientations de l'EPCI et la répartition des tâches dans les services est encore en cours. Les réticences qui subsistent parmi les élus par rapport au regroupement de communes freinent certaines négociations. En ce qui concerne la culture par exemple, si le projet est d'aller vers une prise en charge toujours plus grande au niveau communautaire, dans le faits l'Agglo semble encore hésiter à se saisir du sujet. Le musée Paul-Dini, par exemple, a vocation à devenir très prochainement communautaire mais ce projet ne suscite pas l'approbation de toutes les communes.

Du côté municipal, on relève toutefois aussi un certain déficit de structuration. La gestion des ressources humaines pose notamment des problèmes importants répercutés sur l'ensemble des services. Par exemple, la question du poste de soutien administratif et financier à la DAC est source de grandes difficultés, à la fois dans le traitement de la situation de l'agente actuellement en fonctions qui s'est fait parfois avec une certaine violence et pour la recherche d'un remplaçant. Comme évoqué plus haut, la procédure de recrutement était allée très loin ; une candidate avait même été choisie et notifiée quand tout a finalement été interrompu. Outre ces difficultés de gestion de trajectoire des agents, on peut également noter quelques problèmes dans la gestion des salaires et primes ; la directrice des affaires culturelles n'a que récemment réussi, après de très longues négociations, à obtenir le même salaire que ses homologues de même niveau hiérarchique et n'a toujours pas perçu des primes dues théoriquement depuis plusieurs mois.

Le fonctionnement des services municipaux est également un frein pour le projet culturel de territoire dans la mesure où, comme nous l'avons vu, ils travaillent encore largement en silos. Nous avons pu en avoir une illustration au cours de la préparation des résidences, en particulier de celle de AADN. Il était en effet prévu que différents services participent à l'accueil des artistes et des

différents ateliers en projet à destination du public : les services culturels, mais également le service jeunesse. La communication a toutefois été très difficile avec ce dernier, qui a finalement participé à une partie de la résidence mais pas à celle où le plus d'animations étaient prévues. Il n'a pu être associé que très superficiellement au projet. Pendant la résidence street-art également, il a été difficile de trouver auprès du service vie des quartiers le soutien nécessaire pour faire le lien avec les habitants, alors que c'était leur rôle principal sur le projet. Le jour même du vernissage, c'est le responsable de Spacejunk, le partenaire de la DAC sur le projet, qui a dû aller voir les jeunes qui ont réalisé la fresque pour les encourager à participer aux festivités. Ces exemples ne sont pas isolés ; souvent, il ne s'agit pas de mauvaise volonté de la part des agents mais clairement d'un manque d'habitude de travailler sur un projet en commun avec d'autres services et de répondre à des demandes dans ce cadre. Pour reprendre les mots de Saralou Metsch, les services ne se placent pas encore dans une posture de coopération.

Cela pourrait toutefois changer, la ville évoluant a priori, malgré tout, vers plus de transversalité et de structuration. Un travail de « pilotage par les politiques publiques » a été démarré à l'échelle de toutes les directions municipales pour redéfinir le fonctionnement de la collectivité. Le but est que chaque élu donne de grandes orientations et des ordres de priorité, pour que, suite à un travail conjoint avec les services, des politiques publiques puissent être définies dans chaque secteur. Les élus ne donnaient jusqu'à présent pas d'orientations de ce type, sauf rares exceptions, comme par exemple Béatrice Berthoux à la culture. Ce travail doit également aboutir à plus de transversalité, à travers des regroupements par pôles. On peut cependant se demander comment va s'intégrer le projet culturel de territoire dans cette nouvelle organisation. En effet, la direction culture a en quelque sorte pris de l'avance sur le reste des services en construisant une politique transversale avec des orientations définies. C'est d'ailleurs ce qui s'est passé également sur la plan de la communication : tandis que la refonte globale de la communication municipale est encore au stade de projet, sans qu'une date de développement soit pour le moment avancée, la culture a pu lancer seule sa propre politique de communication. Avec la construction d'une vision globale et d'orientations communes au niveau municipal, la DAC devra donc trouver une position qui lui permette de s'intégrer dans ces nouveaux schémas tout en menant le projet culturel de territoire.

Ces dynamiques d'évolution ont toutefois été très ralenties ces derniers temps en raison d'un

contexte politique tendu lié à la nécessité d'élire un nouveau maire pour remplacer Bernard Perrut. Celui-ci a choisi d'abandonner son mandat municipal pour pouvoir continuer d'exercer celui de député. Pendant plusieurs mois, une grande incertitude a pesé sur les services quant aux changements qui seraient menés dans l'attribution des délégations aux différents adjoints et certains projets ont temporairement été freinés ou mis de côté. Concernant la DAC, les projets en cours n'ont pas été très affectés, mais la possibilité d'un changement d'élus référent a donné lieu à quelques inquiétudes, tant la mise en place du projet culturel a été liée à l'implication personnelle de Béatrice Berthoux. Même si le risque était limité étant donné que le projet est maintenant bien lancé, cela souligne à quel point, en raison du grand déficit de structuration globale, les services de la ville et leurs projets de fond semblent particulièrement exposés aux aléas du monde politique.

3.2.3. Des résistances au changement

Le dernier frein au développement du projet culturel de territoire est à chercher dans le champ du management. Nous avons vu que la directrice des affaires culturelles s'était placée dans une démarche d'accompagnement du changement au cours du processus de construction. Différentes études sur la conduite du changement dans le monde professionnel envisagent celui-ci comme une courbe sur le modèle de la « courbe du deuil » issue des travaux de la psychiatre et psychologue Elisabeth Kübler-Ross¹⁶. Cette courbe forme globalement un U. Le principe, résumé très grossièrement, est que l'introduction du changement dans le monde du travail est d'abord vécue comme une perte par les agents qui commencent par passer par une série d'émotions négatives, notamment la colère, la peur, la tristesse. L'idée est qu'il faut faire le deuil d'une ancienne manière de fonctionner et d'envisager son travail. Ensuite seulement, une fois que la courbe a atteint le point le plus bas, les individus commencent à envisager le changement de façon positive, jusqu'à s'impliquer dans le renouvellement et retrouver une certaine sérénité.

C'est de ce modèle, notamment, que s'inspire la directrice culture pour accompagner les équipes face au bouleversement important que représente le projet culturel de territoire. Car on peut effectivement constater que, malgré l'enthousiasme dont ont fait preuve beaucoup d'agents lors de la phase de co-construction, des résistances sont apparues, surtout au moment où les projets de changement ont commencé à se concrétiser. Ce n'est pas particulièrement étonnant : le

16 KÜBLER-ROSS Elisabeth, *Les derniers instants de la vie*, Labor & Fides, 1969

renouvellement de la politique culturelle a un impact direct sur le travail des agents, en modifiant parfois radicalement des services et la façon dont ils ont fonctionné pendant des années. La maison du patrimoine fait par exemple l'objet d'une importante restructuration qui affecte ses missions aussi bien que sa structure hiérarchique. L'ancienne responsable du service est désormais placée sous la hiérarchie d'un chef de service de catégorie A et une grande partie de l'activité a changé. Auparavant centré sur la conception d'expositions et la documentation, le service consacre désormais une très grande partie de son temps à la candidature au label Pays d'Art et d'Histoire qui commence par un inventaire du patrimoine à l'échelle des cinquante-et-une communes concernées. Pour l'équipe de la structure, cette évolution est, au moins dans un premier temps, difficile à accepter et certains agents expriment encore des difficultés à trouver leur place ; et ce même si, paradoxalement, l'évolution en cours devrait plutôt contribuer à mieux valoriser leurs postes et compétences.

Les deux résidences ont aussi été un bon exemple du choc que peuvent représenter de tels changements d'habitudes pour les agents. L'accueil de la résidence street-art, prévu dès le départ comme un projet porté également par les archives municipales, a ainsi fait l'objet de quelques résistances une fois venu le temps de sa mise en œuvre. Cela s'est manifesté par une mise en retrait de certains agents par rapport à l'organisation des événements que la direction culture a fini par assumer presque entièrement seule. Même si le projet avait été discuté en amont, il était difficile pour l'équipe d'accepter un soudain changement, même très temporaire, dans leur façon de travailler : l'accueil des artistes sur place, le stockage de leur matériel, l'accueil du public lors d'ateliers et tous les imprévus qui vont avec ce type d'événements sont en rupture par rapport à un service tourné pour l'instant uniquement vers le travail sur les collections et fermé au public. Dans le même ordre d'idée, l'accueil de l'équipe de AADN a également été entrecoupé avec une certaine méfiance par une partie des agents. L'organisation d'ateliers autour du numérique à la médiathèque, même si le nombre de participants était limité, a par exemple été anticipé avec beaucoup d'appréhension par certains des agents concernés. Ils ont pourtant l'habitude d'accueillir du public, y compris à l'occasion d'animations. Le fait qu'il s'agisse d'ateliers très différents de ce qui est organisé d'habitude à la médiathèque a sans doute joué ; mais la principale explication semble que ces opérations arrivaient dans un contexte général de renouvellement, par le projet culturel de territoire et la construction d'un nouveau projet de service, source d'une certaine tension au sein des équipes de la médiathèque. Sans oublier le fait que des artistes soient présents pendant deux semaines en permanence dans les locaux, ce qui, comme aux archives, était en soi un

bouleversement dans les habitudes et un petit choc des cultures.

Si cette phase de doute et de rejet est inévitable, il est quand même possible d'en limiter la portée en tentant, au mieux, d'accompagner le changement. La directrice des affaires culturelles organise ainsi de nombreux rendez-vous avec les agents pour que ceux-ci puissent exprimer leurs ressentis et questionnements par rapport aux projets en cours. Plus globalement, Saralou Metsch et Géraldine Driey essayent d'encourager une nouvelle manière de communiquer au sein de la direction, plus « assertive », c'est-à-dire, pour simplifier, une manière de partager des informations, remarques et problèmes sans agressivité. J'ai moi-même pu observer au cours de certaines réunions de cadres que les remarques ou questionnements des agents étaient très facilement exprimés sur le ton du reproche et que des tensions pouvaient rapidement apparaître dans des échanges où cela aurait pourtant assez aisément pu être évité. Ceci correspond à une démarche d'accompagnement du changement dans la mesure où inciter les agents à réfléchir sur la manière de présenter les choses les encourage aussi à prendre du recul sur ce qu'ils ont à dire et à l'envisager de manière moins purement négative. Il s'agit par exemple, au lieu de simplement faire un reproche, de chercher des explications et si possible de proposer des solutions. Dans ce sens, la directrice des affaires culturelles insiste particulièrement auprès des cadres sur la notion de bienveillance. Cela peut paraître élémentaire, mais une évolution dans la façon de communiquer affecte grandement à l'atmosphère générale des échanges et donc, à un niveau plus global, le travail commun.

Conclusion

La politique culturelle menée depuis deux ans par Villefranche-sur-Saône et sa communauté d'agglomération a été construite à partir du constat de l'existence de forts contrastes sur le territoire, y compris dans le domaine culturel. En raison d'un manque de cohésion et de coopération entre les différents acteurs du territoire, ces problématiques ne faisaient pas l'objet de politiques coordonnées. Face à ces enjeux, une volonté politique s'est exprimée pour la mise en place d'une politique culturelle transversale et décloisonnée à l'échelle du territoire devant apporter une cohérence dans le travail des différents acteurs à travers la définition d'orientations partagées. Ce projet culturel de territoire a été construit grâce au travail commun de plusieurs services et a abouti à la définition d'axes clairs. Ceux-ci ont ensuite été déclinés dans des projets concrets et à travers la programmation événementielle de la direction des affaires culturelles. L'ensemble de ces projets ont pu être mis en œuvre grâce à l'augmentation des moyens financiers de la DAC et doit bénéficier d'un renouvellement dans la communication des services. Des freins demeurent cependant encore dans le développement de la politique culturelle, en raison d'un manque de structuration des services culturels qui correspond également à un manque de structuration globale des services de la ville et de l'agglomération. Le projet culturel de territoire doit aussi faire face à des problématiques de résistance au changement.

Au bout de deux ans de construction et de mise en œuvre du projet culturel de territoire, il est déjà possible de donner quelques éléments de bilan. Malgré les freins évoqués, ceux-ci semblent globalement positifs. La validation par les élus de la politique culturelle a été suivie par la mise en œuvre de la grande majorité des projets décrits dans la deuxième partie de ce développement, même si ceux-ci en sont encore à leurs débuts. Pour ne citer que certains des projets de plus grande ampleur, toutes les conditions semblent par exemple réunies aujourd'hui pour que le territoire présente une candidature solide au label Pays d'Art et d'Histoire ; le club de mécènes de la Fondation du Patrimoine a été inauguré officiellement en avril dernier ; le projet de faire de la maison Vermorel un lieu de rencontres entre numérique, entreprises et patrimoine est en très bonne voie. La programmation événementielle, cette année, était en cohérence avec les axes de la politique culturelle et a été l'occasion de constater les premiers progrès réalisés en termes de coopération et de transversalité, même si celles-ci ne sont pas encore complètement installées. Enfin, l'adoption d'une politique de communication pour le projet culturel de territoire devrait lui apporter davantage

de visibilité et de clarté à l'extérieur, auprès du public mais aussi auprès des élus et des services qui ne se le sont pas encore approprié.

La politique culturelle a également commencé à faire l'objet de retours positifs. De la part des services, tout d'abord, qui expriment clairement un enthousiasme pour le projet, indépendamment des critiques et suggestions d'améliorations qu'ils peuvent par ailleurs être amenés à formuler sur des aspects précis. Mais des retours positifs sont également venus de l'extérieur, au cours d'échanges, par exemple, lors des dernières assises nationales des DAC au printemps dernier.

Pour continuer dans cette voie, il semble indispensable de surmonter les divers freins et résistances qui sont apparus au cours du développement du projet, sur le plan de la structuration des services notamment. Là encore toutefois, des réflexions sont en cours, à la DAC mais aussi dans une certaine mesure au niveau plus global de la ville et de l'agglomération, pour trouver des solutions. Les retours positifs liés au projet sont autant d'éléments qui peuvent faciliter ces évolutions, en montrant aux services et aux élus les résultats concrets de la conduite du projet culturel de territoire.

Table des annexes

Annexe 1 : organigramme de la ville de Villefranche-sur-Saône.....	2
Annexe 2 : organigramme de la communauté d'agglomération Villefranche-Beaujolais-Saône.....	3

Bibliographie

- Association pour le développement culturel européen et international, *Vademecum pour un projet culturel de territoire*, Réseau régional d'animation Leader + Sud-Est, 2006
- BARCZAK Aleksandra, HILAL Mohamed, HOUDART Marie, SCHAEFFER Yves, TOURNEUX François-Pierre et al., *Typologie des campagnes françaises et des espaces à enjeux spécifiques (littoral, montagne et DOM)*, HAL, 2011. Disponible sur : <<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00911232/document>> [Consulté le 09/07/2017]
- BONNET Michel, GILBERT Axel, « Le Beaujolais : un territoire rural marqué par les restructurations industrielles », *Insee Analyses Rhône-Alpes*, n°34, 10/07/2015. Disponible sur <<https://www.insee.fr/fr/statistiques/1288223#titre-bloc-18>> [Consulté le 09/10/2017]
- Commissariat général à l'égalité des territoires, Observatoire des Territoires : espace cartographique [en ligne] Disponible sur : <<http://carto.observatoire-des-territoires.gouv.fr/#l=fr;v=map43>> [Consulté le 08/07/2017]
- Communauté d'agglomération de Villefranche-Beaujolais-Saône, *Contrat de ville 2015-2020 de l'agglomération de Villefranche Beaujolais Saône. Document de travail du 29 mai*. [en ligne] 2015. Disponible sur : <http://cosoter-ressources.info/opac/doc_num_data.php?explnum_id=3966> [Consulté le 12/07/2017]
- DUBOIS Vincent, « Le "modèle français" et sa "crise" : ambitions, ambiguïtés et défis d'une politique culturelle » *Tendances et défis des politiques culturelles dans les pays occidentaux*, Presses universitaires de Laval, Québec, pp.17-52, 2010.
- INSEE, Comparateur de territoires : commune de Villefranche-sur-Saône [en ligne] Disponible sur : <<https://www.insee.fr/fr/statistiques/1405599?geo=COM-69264>> [Consulté le 09/07/2017]
- LE BOTERF Guy, « Savoir travailler en réseau : une compétence collective à développer dans l'entreprise », *Ressources humaines et management* n°31, octobre 2008. Disponible sur<<http://www.guyleboterf-conseil.com/images/novembre08/articletravailenreseau.pdf>> [Consulté le 23/07/2017]
- Ministère de l'Éducation Nationale, Ministère de la Culture et de la Communication. *Circulaire n°2013-073 du 03/05/2013 portant sur le parcours d'éducation artistique et culturelle* [en ligne]. Bulletin officiel, n°19 du 9 mai 2013. Disponible sur <http://www.education.gouv.fr/pid25535/bulletin_officiel.html?cid_bo=71673> [Consulté le 22/07/2017]

Table des matières

Sommaire.....	4
Introduction.....	5
1. Un territoire contrasté au fonctionnement administratif cloisonné.....	8
1.1. Une agglomération entre ruralité et urbanisation.....	8
1.1.1. Un territoire à dominante rurale.....	8
1.1.2. Un centre urbain très contrasté.....	11
1.2. Une offre culturelle inégale.....	13
1.2.1. Une offre culturelle riche à Villefranche.....	13
1.2.2. Une décentralisation limitée.....	15
1.3. Une administration cloisonnée.....	16
1.3.1. Une coopération encore peu développée au niveau de la communauté d'agglomération	16
1.3.2. Des services municipaux cloisonnés.....	18
2. L'émergence d'une politique culturelle transversale à l'échelle du territoire.....	20
2.1. Une rencontre entre volonté politique et expertise technique.....	20
2.1.1. Un projet politique.....	20
2.1.2. D'une DAC opérationnelle à une DAC fonctionnelle.....	23
2.2. La construction du projet culturel de territoire.....	25
2.2.1. La définition des axes de la politique culturelle.....	25
2.2.2. Une politique culturelle co-construite.....	28
2.3. La déclinaison de la politique culturelle en projets concrets.....	31
2.3.1. Le lancement de projets de fond.....	31
2.3.2. Une programmation événementielle.....	35
2.3.3. Un stage dans les missions opérationnelles de la DAC.....	38
3. La mise en œuvre de la politique culturelle : un territoire entre volonté de renouvellement et résistances au changement.....	42
3.1. La mise en place de nouveaux moyens.....	42
3.1.1. Des moyens budgétaires.....	42
3.1.2. Des moyens humains.....	44
3.1.3. Communication.....	45
3.2. Des freins demeurant à la mise en œuvre du projet culturel de territoire.....	47
3.2.1. Un manque de structuration de la direction culture.....	47
3.2.2. Un cadre administratif en structuration.....	50
3.2.3. Des résistances au changement.....	52
Conclusion.....	55
Table des annexes.....	1
Annexe 1 : organigramme de la ville de Villefranche-sur-Saône.....	2
Annexe 2 : organigramme de la communauté d'agglomération Villefranche-Beaujolais-Saône.....	3
Bibliographie.....	4