
ETAT DES LIEUX ET RECOMMANDATIONS POUR DYNAMISER LA POLITIQUE CULTURELLE DE BULLE

Mandat attribué par la Ville de Bulle

Vaux-sur-Morges, 11 novembre 2018 _ RAPPORT FINAL

Anne-Catherine Sutermeister
Route de Vaux 1
1126 Vaux-sur-Morges
contact@sutermeister.ch

TABLE DES MATIERES

RESUME	3
LES TERMES DU MANDAT, LES OBJECTIFS ET LA METHODE.....	5
INTRODUCTION.....	7
1. Qu'est-ce qu'une politique culturelle et comment l'implanter ?	7
2. Arguments pour financement de la culture.....	9
3. Tendances, contextes fédéral et cantonal des politiques culturelles	11
EVALUATION	12
1. Situation générale.....	12
2. Bilan des entretiens avec les acteurs culturels	14
3. Organisation de la promotion culturelle.....	15
Stratégie de politique culturelle.....	15
Structuration des budgets culturels et compétences financières.....	15
La Commission culturelle de la Ville de Bulle (CCVB)	17
Administration.....	19
Conditions d'octroi et critères de soutien.....	20
Infrastructures et équipements	24
4. L'offre culturelle subventionnée.....	25
5. L'accès à la culture	28
Les politiques d'accès	28
Les publics.....	28
RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	29
1. Résumé des résultats	29
2. Trois recommandations pour une politique culturelle	30
Tisser des liens (participation, médiation et communication)	30
Professionnaliser l'offre culturelle	30
Enclencher des nouvelles formes de créativité pour fédérer l'économie et le tourisme.....	31
RESSOURCES FINANCIERES	31
ANNEXES.....	32
1. Proposition de répartitions des subventions	32
2. Questionnaire	34

RESUME

Contexte

Le rapport ci-après propose un état des lieux de la politique et de l'offre culturelle bulloise avant d'effectuer des recommandations dans le but de développer la création artistique, d'animer la vie culturelle bulloise et d'améliorer grâce à la culture et l'art le « vivre ensemble ».

Le rapport se fonde sur des entretiens menés avec différentes personnes recommandées par le mandant, d'autres entretiens complémentaires ainsi que sur les politiques culturelles pratiquées aux différents échelons politiques en Suisse (communes, canton, Confédération) et plus particulièrement à Fribourg.

Avec un taux de croissance important au cours des dernières décennies, un afflux de nouveaux habitants et ca 40 % d'étrangers, la Ville de Bulle est inévitablement soumise à des questions d'intégration et de cohésion sociale. La politique culturelle doit y répondre. Actuellement, elle attribue 109.-CHF par habitants à la culture, alors que Vevey, Meyrin et Yverdon attribuent respectivement 478.-CHF, 394.- CHF et 276.-CHF à la culture¹. Bulle doit maintenant se donner les moyens de se mesurer, avec presque 23'000 habitants, aux offres culturelles des villes de la même taille et se profiler dans le canton.

Evaluation

L'analyse de la situation présente a montré qu'un nouvel élan de structuration de la politique culturelle se manifeste à Bulle depuis quelques années. Cependant, il n'existe à ce jour ni de stratégie officielle qui permet à la population d'identifier Bulle comme ville de Culture, ni de budget la reflétant ni une organisation de la promotion culturelle professionnelle (un service de la culture doté correctement, des critères d'attribution et des formes de gouvernance précises).

L'offre, quant à elle, est dynamique mais peu coordonnée : les institutions phares comme les Francomanias, Ebullition pour la relève, et Musée gruérien pour sa riche collection méritent d'être soutenues plus fortement. En revanche, des grands manques au niveau des arts visuels et de la littérature notamment sont à noter. La culture amateur est fertile et reçoit une grande part des soutiens communaux. Si le bénévolat – très présent au sein de nombreuses organisations – est essentiel, une professionnalisation des institutions importantes et de la création doit être mise en place.

Au niveau des politiques d'accès, la Ville a mis en place certaines initiatives comme Bulle Box. Les institutions pratiquent chacune des politiques tarifaires spécifiques en fonction de leurs moyens et de leur stratégie. La médiation est très peu développée à cause des moyens restreints.

Enfin, peu de soutiens cantonaux sont actuellement attribués à Bulle. C'est principalement dû à la concentration de l'offre artistique sur la Ville de Fribourg, mais la professionnalisation devrait aussi permettre aux soutiens cantonaux d'être attribués à Bulle.

Recommandations

Nous proposons trois objectifs qui, sur la base de l'évaluation et des opportunités, permettront de positionner Bulle de manière singulière et spécifique.

1. Tisser des liens (participation, médiation et communication)

¹ Statistiques de l'OFS, 2015.

Miser sur des actions qui créent des liens durables, grâce à la culture et l'art, entre les institutions, les acteurs culturels et la population, à travers des actions de communication, de médiation et des démarches participatives.

2. Professionnaliser l'offre culturelle

Tout en maintenant une culture amateur riche et vivante, encourager la professionnalisation de la promotion culturelle (service de la culture) avec différentes mesures de restructuration (budgets, critères) et soutenir plus activement les organisations culturelles établies et les artistes professionnels.

3. Enclencher des nouvelles formes de créativité pour fédérer l'économie et le tourisme

Pour fédérer les forces entre tourisme, économie et scène artistique, créer des projets rassembleurs et attractifs, qui apporteront des regards originaux et ludique sur la ville et le quotidien à Bulle.

Ces mesures doivent être accompagnés par une augmentation progressive du budget et d'une évaluation critique des attributions actuelles.

Les chiffres proposés dans le rapport misent sur une première augmentation de **100'000.- CHF** annuelle pour lancer la dynamique.

LES TERMES DU MANDAT, LES OBJECTIFS ET LA METHODE

Depuis quelques années, la Ville de Bulle a entrepris de développer progressivement le soutien à l'art et à la culture. En 2017, elle a souhaité attribuer un mandat pour obtenir une évaluation de la situation présente et disposer de recommandations lui permettant à moyen terme d'implémenter une politique culturelle professionnelle à Bulle et, par conséquent, dynamiser et promouvoir sa scène artistique. Le mandat a été formulé dans les termes suivants.

Finalité du mandat et livrables :

- Etat des lieux sur l'organisation de la politique culturelle (objectifs, vision, stratégie, critères de soutien prévus, etc.)
- Etat des lieux de l'offre et de la capacité des publics à accéder à l'offre culturelle (prix, connaissances par les publics de l'offre culturelle, etc.)
- Etat des lieux des synergies avec autres secteurs d'activités (tourisme, économie, jeunesse, intégration, aînés, etc.)

Objectifs du mandat

- Positionner Bulle dans un contexte plus large, prospectif, des tendances et des opportunités novatrices en matière de politiques culturelles pour donner, renforcer le profil culturel
- Développer un certain nombre de thèmes prioritaires avec les responsables politiques de la Ville de Bulle, notamment les secteurs parallèles intéressants > tourisme > économie > innovation > social et diversité culturelle
- Définir des outils permettant d'atteindre les objectifs de politique culturelle définis par la Ville de Bulle (formes de soutiens, critères, conventions, etc.)
- Etablir des indicateurs (défini au cours des entretiens) qualitatifs et/ou quantitatifs permettant d'évaluer à l'avenir les effets de la politique culturelle
- Proposer des mesures concrètes à court, moyen et long terme afin de mettre en action les points susmentionnés

L'étude a été accompagnée par un comité de pilotage composé de M. Nicolas Wyssmüller, Madame Marie-France Roth-Pasquier, un membre de la Commission culturelle de la Ville de Bulle et M. Pierre Troillet.

La Ville de Bulle a opté pour une évaluation **externe et prospective, aussi dite « ex-ante »**. Elle souhaite obtenir un regard extérieur et spécialisé sur l'état actuel de l'offre existante, dans le but de développer dans un avenir proche, de manière professionnelle, sa politique culturelle.

Nous nous situons donc à la première étape d'un processus.



L'étude s'est déroulée en quatre étapes :

1. Analyse du contexte fribourgeois et bullois ainsi que de tous les documents à disposition.
2. Réalisation d'un questionnaire sur cette base.
3. Entretiens semi-directifs (questionnaire en annexe) avec des personnes proposées par le mandant. En italique figurent les personnes interviewées en sus sur proposition de la mandataire :

- Madame Florence Savary (Administratrice) (Ebullition) 5 avril 2018
- Monsieur Emmanuel Colliard (Musiques actuelles) : 5 avril 2018
- Madame Isabelle Raboud (Musée gruérien & bibliothèque) : 5 avril 2018
- Monsieur Jérôme Maradan (Metteur en scène) 9 avril 2018
- Monsieur Lionel Chappuis (Musique) 9 avril 2018
- Monsieur Nicolas Wyssmueller (Art choral) 9 avril 2018
- Madame Claudine Gex (Société des concerts classiques) 16 avril 2018
- *M. Philippe Ghillani (directeur Francomanias) : 16 avril 2018*
- Madame Mélanie Rouiller (Arts Visuels) 16 mai 2018 (via téléphone)
- Monsieur Dominique Rime (Saison CO2) 8 juin 2018
- *Monsieur Philippe Trinchan, 28 juin 2018*

4. Analyse et propositions

Fiabilité des données

Les données récoltées auprès des institutions culturelles sont extrêmement hétérogènes et reflètent de ce fait le manque de structuration de la gouvernance. Cependant, nous avons pu en déduire certaines informations générales, notamment sur le poids économique de la culture (cf Analyse de l'offre).

INTRODUCTION

1. Qu'est-ce qu'une politique culturelle et comment l'implanter ?

La définition de la culture communément mentionnée est celle de l'UNESCO :

«Dans son sens le plus large, la culture peut aujourd'hui être considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances.»

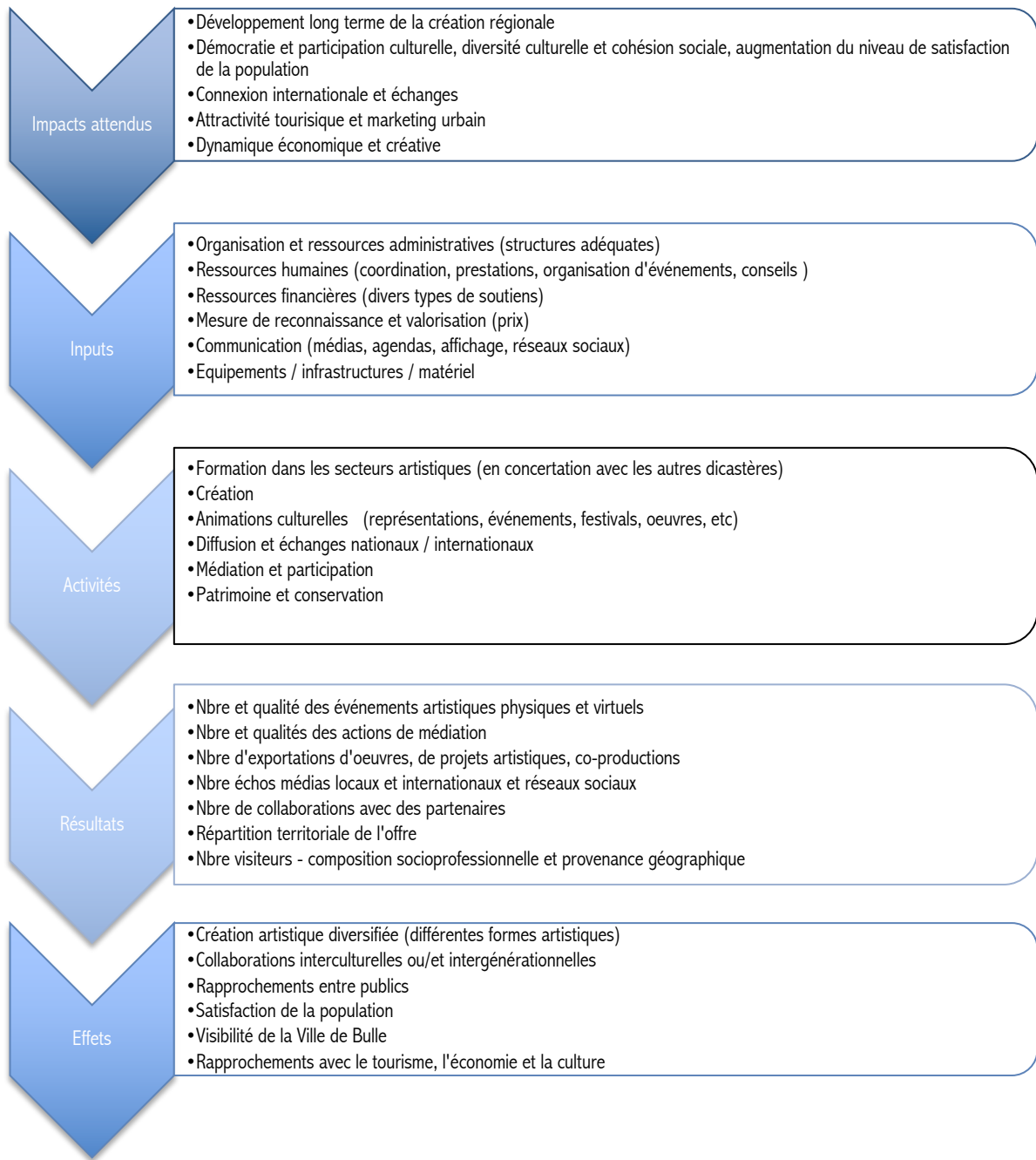
Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles. Conférence mondiale sur les politiques culturelles, UNESCO, Mexico City, 26 juillet - 6 août 1982.

Cette définition a le mérite de poser un cadre. Elle est cependant trop large pour être appliquée dans la définition d'une politique culturelle.

La culture est un terme hautement polysémique, qui peut revêtir des interprétations politiques extrêmement variées. Des enjeux nationalistes et identitaires jusqu'à la dimension sociale, éducative et économique, la « culture » fait souvent office de terme fourre-tout. De manière à établir une politique culturelle claire, il convient cependant d'en définir les contours, notamment avec le secteur sociétal, sportif ou du divertissement.

Une **politique culturelle** peut être considérée comme l'ensemble des ressources et des mesures que se donne une collectivité publique pour concrétiser des objectifs d'impacts donnés en matière de développement culturel durable. De nos jours, les synergies entre politiques publiques sont de plus en plus encouragées. Des collaborations et des synergies possibles entre dicastères (formation, social, infrastructures, tourisme, économie) sont donc vivement encouragées de manière à proposer une approche intégrée de la culture.

Tableau présentant les composantes d'une politique culturelle



Elle réfléchira à une relation adéquation entre

- création et patrimoine ;
- productions locales et accueils ;
- culture professionnelle et amateur
- mise en réseau régionaux, nationaux et internationaux
- relations avec l'économie, le tourisme et la société civile (diversité)

Nous retenons, au terme de cette partie, la citation suivante, appliquée à la musique visant la diversité culturelle, qui a le mérite de souligner les potentialités d'une politique culturelle concertée :

« Comment les politiques urbaines, loin d'être un pur décalque de la diversité du monde, peuvent-elles fabriquer notre monde comme divers ? Et quels sont les enjeux des politiques qui lient musique, migration et urbanisme sur nos manières de vivre ensemble ce monde que nous avons en partage ? Comment les politiques de la culture en matière de « musiques du monde » fabriquent-elles des sociétés multiculturelles ? »²

2. Arguments pour financement de la culture

Dans la foulée, nous décrivons ici brièvement ici les principaux arguments pour financer la culture.
Les arguments sur la valeur intrinsèque de la culture

- La culture comme capital culturel :

Les arts contribuent à la formation d'une société, à son divertissement et à son enrichissement symbolique. Ils constituent et alimentent le (futur) patrimoine culturel d'une région ou d'un pays.

- La culture stimulant la diversité culturelle et la cohésion sociale

Dans une société de plus en plus globalisée, une culture diversifiée, attentive à la dimension inter- , multiculturelle et intergénérationnelle, contribue à sensibiliser les publics à l'altérité et à la différence. La médiation et la participation culturelles jouent ici un rôle important de catalyseur.

Arguments sur la valeur extrinsèque de la culture

- La loi de Baumol :

Les économistes Baumol et Bowen³ prouvent ce qu'ils appellent la « maladie des coûts » : alors que les coûts de production se sont rationalisés au cours depuis l'industrialisation dans tous les secteurs, le domaine de la culture, et plus particulièrement le domaine des arts de la scène, ne peut pas, par définition, être rationalisé. Il faut toujours autant de temps et d'artistes pour répéter et représenter un opéra ou une symphonie qu'au 18ème siècle. L'Etat doit donc intervenir pour combler l'écart grandissant entre coûts de production et les recettes réalistement attendues (billetterie).

- Les effets économiques directes, indirectes et induits de la culture

Ces études examine la culture comme multiplicatrice économique : les effets directs représentent les œuvres produites (CD, spectacle, livres, film) ; les effets indirects identifient les retombées directes (sous-traitants et fournisseurs directement impliqués dans la production comme les fournisseurs de matériel, agences de communication, produits pour cafés et restaurants dans institutions culturelles, etc.) ; les effets induits représentent toutes les activités économiques générées par les sous-traitants et les institutions (imprimeurs, parkings, hôtels, restauration, coiffeur, etc.).

- Le poids de la culture / part des secteurs culturels dans le PIB

² Denis Laborde, « La musique. Objet devenu outil. Nouvelles perspectives de recherche en sciences sociales, in : *Culture et recherche, no 135, p. 27.*

³ Baumol, William; William Bowen (1966). *Performing Arts, The Economic Dilemma: a study of problems common to theater, opera, music, and dance.* New York: Twentieth Century Fund.

Corrélié aux effets économiques induits, les études sur le poids du secteur culturel dans l'économie tendent à montrer que ce dernier occupe une place importante dans le PIB et qu'une proportion importante d'emplois sont générés.

➤ La culture comme facteur d'attractivité et touristique

Depuis quelques décennies, de nombreuses collectivités ont intégré cet argument qui vise à encourager une offre particulièrement attractive pour attirer des publics d'ailleurs. Que ce soit à travers l'architecture (Effet Bilbao, Berne avec le Centre Paul Klee, Arles bientôt) ou des festivals attractifs et festifs (Festival d'Avignon ou plus près de nous Images à Vevey, Verbier Festival, La Plage des Six Pompes, les Biennales), les instigateurs de ces projets misent sur une attractivité accrue de leur région pour dynamiser l'économie et le tourisme.

➤ La culture comme facteur d'identité régionale et de qualité de vie

Une offre culturelle variée, régulière et dynamique contribue au développement de la qualité de vie d'une région et forge également son identité.

3. Tendances, contextes fédéral et cantonal des politiques culturelles

Tendances

- Concertations entre politiques publiques (économies, tourisme, social, infrastructure) > synergies et optimisation des moyens;
- Meilleure coordination entre les niveaux villes, canton et Confédération (Dialogue culturel national - OFC) et mouvements de régionalisation de la culture ;
- Mutualisation des ressources (crowdsourcing et crowdfunding; partenariats);
- Globalisation - circulation des oeuvres - publics virtuels
- La digitalisation entraîne des contenus radicalement nouveaux et bouleverse les modèles d'affaires classiques, aussi dans le secteur de la culture ;
- Le marché du "live" et des "expériences communes" explosent

Confédération (Message culture)

- Participation culturelle;
- Cohésion sociale (reconnaissance des minorités, dialogue interculturel et intergénérationnel
- Création et innovation - économie créative (soutien au design, aux arts et médias numériques interactifs)

Canton FR

- Professionnalisation des arts de la scène et de la musique
- Soutien à la création
- Identification du patrimoine déterminant au niveau cantonal
- Encouragement de démarches artistiques orientées vers l'innovation.

Communes FR (cf. Rapport 2017 - DICS - 33)

- Animation (diffusion des produits culturels)
- Création non-professionnelle sur son territoire
- Institutions culturelles comme les bibliothèques, les ludothèques, les centres de loisirs
- Associations locales
- Organismes ou lieux et soutien à la première de créations sur son territoire.

EVALUATION

1. Situation générale

Tableau : Dépenses culturelles de la Ville de Bulle 2011-2017 (CHF)

Source : Service financier de la commune de Bulle

Désignation	Comptes 2011	Comptes 2012	Comptes 2013	Comptes 2014	Comptes 2015	Comptes 2016	Comptes 2017
Musée grüerien et bibliothèque publique	1 745 627,70	2 012 008,08	2 013 482,39	2 039 506,18	2 058 693,54	2 154 225,79	2 146 811,56
Revenus	-271 071,52	-528 149,07	-499 216,59	-483 164,58	-522 203,81	-535 986,45	-490 414,25
Salles, spectacles, sociétés	642 804,35	742 824,90	773 410,00	819 485,60	614 650,25	857 403,80	901 710,15
Jetons et frais de la commission culturelle	1 230,00	720,00	849,20	668,35	836,60	1 120,00	1 120,00
Traitement du personnel	3 538,60	3 538,60	3 538,60	3 538,60	10 212,15	11 740,30	11 740,30
Cotisations aux assurances sociales	315,65	325,00	325,00	325,00	942,25	1 073,70	1 073,70
Cotisations aux caisses de prévoyance	339,60	339,60	348,60	339,60	1 036,05	1 203,95	1 203,95
Cotisations aux assurances maladie-accident	42,50	26,65	26,25	25,40	89,40	103,40	103,40
Autres charges du personnel					30,00	232,25	232,25
Contribution à l'Association CO2	265 258,00	274 288,00	282 478,00	291 536,00	291 536,00	291 536,00	291 536,00
Subv. ordinaires aux sociétés culturelles	220 000,00	235 000,00	244 883,60	243 991,80	243 124,00	256 600,00	256 600,00
Subv. extraordinaires aux sociétés culturelles	144 500,00	220 747,05	232 890,75	270 730,85	66 843,80	293 794,20	293 794,20
Subvention CarteCulture	7 580,00	7 840,00	8 070,00	8 330,00			
Dépenses nettes	2 117 360,53	2 226 683,91	2 287 675,80	2 375 827,20	2 151 139,98	2 475 643,14	2 558 107,46
Evolution en % (2011 : base 100)		105%	108%	112,21%	101,60%	116,92%	120,82%
Charges totales avant imp. internes,	94 427 634,00	100 962 079,00	106 017 007,00	109 252 211,00	110 026 926,00	110 617 987,00	113 418 821,00
Amortissements suppl., réserves							
Pourcentage des charges totales	2,24%	2,21%	2,16%	2,17%	1,96%	2,24%	2,26%
Population légale	19 592	20 177	20 824	21 464	21 991	22 523	22 709
Evolution en % (2011 : base 100)		102,99%	106,29%	109,55%	112,24%	114,96%	115,91%
Dépenses culturelles nettes par habitant	108	110	110	111	98	110	113

On observe :

- Bulle se situe nettement au-dessous de la moyenne suisse (113.-CHF en 2017 pour une moyenne de 167.- CHF en Suisse).
- La principale part du budget va aux musées (en l'occurrence le Musée gruérien).
- Au niveau des statistiques cantonales, on constate que les dépenses communales en matière de culture ont cru de 15 % ces dernières quinze années. Les communes fribourgeoises dépensent en 2014 80.- CHF par habitant⁴ alors que l'Etat dépense 151.- CHF.
- Si Bulle se situe en-dessous de la moyenne suisse, elle se situe au-dessus de la moyenne fribourgeoise. Cependant, il est évident que les communes plus importantes auront généralement des dépenses culturelles plus élevées en tant que villes-centres.
- Dans la part des dépenses culturelles fribourgeoises, on note aussi que les chefs-lieux assurent 24 % des dépenses culturelles.
- Sur 2016-2017, une *moyenne* de 401'823.- CHF ont été attribués par le Service de la culture cantonal au District de la Gruyère ; dont 77'500.- pour la région et 324'323.- CHF à la Ville de Bulle.

Le tableau ci-dessous effectue une comparaison avec certaines autres villes de Suisse romande. Ces chiffres sont issus des statistiques de l'OFS, alors que les chiffres ci-dessus sont communiqués par le Service financier de la ville de Bulle.

Tableau comparatif avec d'autres villes de Suisse romande selon les chiffres OFS :

Ville	Habitants (chiffres de 2015)	Dépenses « Patrimoine culturel » et « Culture Autres » (2015) – sans médias ⁵	Dépenses culturelles par habitant ⁶
Bulle	22'258 (2015)	2'427	109.-
Vevey	19'158	9'150	478.-
Meyrin	22'075	8'702	394.-
Montreux	26'629	8'407	316.-
Yverdon	29'687	8'206	276.-

La comparaison, qu'il s'agisse des chiffres OFS ou du Service financier de Bulle, montrent bien qu'en l'état Bulle octroie nettement moins de financement à la culture que les autres villes de tailles similaires de Suisse romande.

Il faut cependant noter que Bulle ne s'est pas développée progressivement au cours des 50 dernières décennies, mais surtout depuis 15-20 ans. Dans ce contexte, Bulle n'a pas vécu la même histoire que les autres villes comme Montreux, Yverdon et Vevey qui ont toutes, par exemple, construit un théâtre au tournant du siècle passé. La présence d'un théâtre historique est en effet un indice intéressant d'une

⁴ Rapport 2017-DICS-33 du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur le postulat 2015-GC-19 Pierre Mauron/ Eric Collomb – subventions cantonales en faveur de la culture

⁵ Cette colonne cumule les chiffres figurant dans les statistiques des villes suisses, T 11.5.

⁶ Total de la colonne Dépenses « Patrimoine culturel » et « Culture Autres » (2015)⁶/ résidente permanente.

histoire culturelle plus ancienne, sur laquelle il est plus aisé de construire un développement. En ce sens, Bulle se trouve dans la même situation que des villes comme Meyrin ou Monthey.

2. Bilan des entretiens avec les acteurs culturels

Les thèmes abordés dans le questionnaire sont les suivants :

Situation actuelle de la politique culturelle à Bulle :

- Les initiatives prises depuis 2-3 années par les responsables politiques en vue de faire évoluer la situation sont appréciées (service de la culture, tables rondes, projet de valorisation des artistes, agenda)
- Les critères d'attributions, les processus d'évaluation des requêtes (qui voit quelle requête ?) et la vision globale manquent.
- Des conseils en termes de financements complémentaires (connaissances des critères cantonaux, des fondations soutenant la culture, autres formes de soutien) seraient souhaités.
- Des craintes concernant la confusion entre différentes formes de culture (culture professionnelle et amateur ; culture contemporaine et traditionnelle) sont présentes.
- La taxe sur les spectacles est critiquée (réduction de facto des subventions communales). Selon les comptes 2017, les taxes sur les manifestations culturelles s'élèvent à 74149.45
- Des manques sont identifiés au niveau du soutien à la création ; les arts visuels en particulier sont peu dotés et ne disposent pas d'un lieu d'exposition.
- Une action de coordination au niveau régional fait sens pour la plupart.

Equipements :

- La Salle de l'Hôtel de Ville est appréciée, mais n'est pas un lieu dédié à la culture en tant que tel (reste polyvalente) ;
- Il n'y a pas de lieux de résidences et d'ateliers pour les artistes, en particulier les artistes visuels.
- Le soutien technique apporté en général par la Ville pour les festivals et la salle de l'Hôtel de Ville est apprécié.
- Malgré la construction de la Salle de Riaz, la situation avec les CO demeure insatisfaisante, car ils ne sont pas entièrement dédiés à la culture. Cela limite les possibilités de création et de résidence (pas de disponibilités sur le moyen terme pour répéter, travailler, etc.)

Offre culturelle

- Les Francomanias sont reconnues comme l'événement phare de la vie culturelle bulloise.
- Le GOTAN Project lors des Francomanias 2017 est mentionné comme exemple à plusieurs reprises de collaboration fructueuse entre le « local » et le « global ».
- Les Rencontres théâtrales et le Musée gruérien sont mentionnés en second lieu.
- La dynamique dans le domaine des musiques actuelles est relevée ; des formes de relais entre Ebullition ou la scène contemporaine en général et les Francomanias sont mentionnées

(scènes-tremplin) ; Ebullition joue aussi un rôle de relais-tremplin avec d'autres scènes romandes.

- Les arts visuels ne sont valorisés qu'à travers des structures commerciales (Galleries).
- L'importance du bénévolat est soulignée dans plusieurs entretiens : sa mission est formatrice et elle stimule ensuite de nombreuses carrières dans le domaine artistique.

Vie culturelle en général :

- L'ambiguïté entre une culture patrimoniale très forte, à laquelle est associée Bulle et la Gruyère, et les arts d'aujourd'hui est pointée à plusieurs reprises comme une situation handicapante mais détenant aussi un réel potentiel de développement (projets de réactualisation du patrimoine à travers les moyens de l'art contemporain).
- Les personnes interviewées signalent le contexte démographique spécifique de la Ville de Bulle : sa forte croissance modifie les structures sociales, et la question de l'intégration des nouveaux habitants est un sujet qui préoccupe.

Partenariats dans le secteur de l'économie et du tourisme :

- Aucune personne interviewée n'a parlé de fortes collaborations entre le tourisme et la culture. Quelques partenariats ont été mentionnés, notamment avec Morand constructions ou Sottas, ainsi que des partenariats au niveau de la communication avec l'Office du tourisme.

3. Organisation de la promotion culturelle

Stratégie de politique culturelle

Il n'existe pas actuellement de directives officielles qui puissent orienter les institutions et les acteurs culturels, hormis une « Directive de soutien à la formation artistique ».

Depuis 2015, des documents de travail (Les 4 Piliers ; Politique culturelle bulloise 2016-2021) ont été rédigés ; ils présentent une base excellente, coordonnée avec la politique cantonale, que nous précisons et affinerons dans la deuxième partie du mandat (RECOMMANDATIONS/AXES STRATEGIQUES).

Structuration des budgets culturels et compétences financières

Les lignes budgétaires affectées actuellement à la culture n'obéissent pas à une logique spécifique. Soutiens ponctuels et réguliers, soutiens à la création professionnelle et soutien aux sociétés ne sont pas clairement structurés, ce qui ne permet pas un pilotage clair de la politique culturelle. De plus, et le Service de la culture, et la commission culturelle de la Ville de Bulle, attribuent des soutiens aux projets. Enfin, le budget actuel ne présente pratiquement aucune marge de manœuvre : tous les postes sont « occupés » si bien qu'il n'y a pas de latitudes pour de nouveaux projets ou des initiatives.

Au cours des entretiens avec les acteurs.trices culturels.les, les craintes ont surtout porté sur les incertitudes que provoque la situation actuelle. En effet, malgré une apparente « régularité » des subventions dites « ordinaires », il n'existe à ce jour pas d'instrument de politique culturelle permettant

aux organisations de travailler dans une perspective de moyen / long terme avec des conventions pluriannuelles par exemple). Cette situation freine l'engagement et le déploiement des activités ; elle a aussi des conséquences sur les ressources humaines, et plus particulièrement sur les contrats d'engagements vu que les organisations n'offrent que peu de CDI.

Dans le but de lancer une nouvelle dynamique, nous préconisons d'augmenter progressivement le budget culturel compte tenu des budgets culturels des autres villes romandes de même taille et compte tenu des besoins.

Dans un premier temps, il s'agit de :

- Restructurer les subventions annuelles et ponctuelles après une analyse plus précise des besoins financiers réels ;
- Disposer d'une marge de manœuvre plus grande grâce à une augmentation du budget de ca 100'000.- CHF.

Dans le tableau synoptique ci-dessous, nous avons proposé de réunir les subventions selon les cinq catégories suivantes.

Les modifications figurent en rouge.

SUBVENTIONS ANNUELLES	
1. Subventions annuelles « institutions et organisations Bulle » ⁷	750'000.-CHF
➤ Attribuées selon des conventions pluriannuelles	
<i>Auparavant sous 302.365.00 et 302.365.01</i>	
+ 50'000.- pour consolider les institutions qui doivent se développer ;	
2. Subventions annuelles « institutions et activités romandes »	6'000.- CHF
➤ Attribuées selon les critères	
<i>Auparavant sous 302.365.00 et 302.365.01 CCVB</i>	
3. Subventions annuelles attribuées aux « Sociétés culturelles »	90'000.-CHF
➤ Attribuées selon les critères	
<i>Auparavant sous 302.365.00 Divers, 302.365.01 CCVB</i>	
SOUTIENS AUX PROJETS (PONCTUELS)	
4. Soutiens par projet « Sociétés culturelles et équipements »	60'000.-CHF
➤ Attribuées selon les critères	
<i>Auparavant gérés par le Service de la culture (302.365.01.) et la CCVB (dont les 25'000.-CHF qui sont repris par le Service de la culture)</i>	

⁷ Sans le Musée gruérien qui est en régie directe.

+ 10'000.- CHF ; Requêtes dorénavant gérées par le Service de la culture (302.365.01.) et la CCVB (302.365.01 CCVB)	
5. Commission culturelle de la Ville de Bulle : Projets (agenda, appels à projets, prix)	40'000.-CHF
➤ Attribuées selon les critères spécifiques pour les appels à projets	
+ 40'000.- CHF en sus (augmentation) pour les appels à projets de la CCVB	
TOTAL	946'000.-CHF

RECOMMANDATIONS (à préciser après analyse de l'offre)

- 1) Restructuration du budget de la culture avec des typologies de soutien claires :
- 2) Soutiens renouvelables pour les institutions actives depuis plusieurs années sur le territoire (302.365.00, sans « divers », et en y ajoutant les organisations actives régulièrement dans 302.365.01)
- 3) Ligne budgétaires pour garanties de déficits et subventions ponctuelles sans postes préétablis (marge de manœuvre)
- 4) Ligne budgétaire pour *Appel à projets* gérés par la CCVB (cf. plus bas)
- 5) Ligne budgétaire pour les équipements et infrastructures (coll. Loterie romande)
- 6) Clarification des compétences financières (paliers de compétences avec enveloppes attribuées au Service de la culture et gérées de manière autonome)

La Commission culturelle de la Ville de Bulle (CCVB)

Actuellement, la CCVB est composée de représentants politiques et libres (cf. Statut). De manière à soutenir le partage des pouvoirs, les compétences spécifiques du secteur culturel (professionnalisation) et la diversité de la population, nous conseillons de restructurer la composition de la commission. Son rôle doit aussi être précisé sous « Buts » : il importe de laisser la vie culturelle se développer grâce aux acteurs.trices culturels.les présents.tes. (Organiser des événements, comme il a été éventuellement proposé, accapare une énergie et un temps considérable que les membres ne pourront peut-être guère assumer au niveau de leur emploi du temps.)

Nouvelles missions possibles

Le rôle de la CCVB est de réfléchir au développement d'instruments de soutien pertinents et d'attribuer (ou de proposer, selon les compétences financières définies) le soutien aux projets. Cependant, une autre tâche devrait incomber à la commission pour dynamiser la vie culturelle et tisser des liens entre économie, tourisme et culture : effectuer des appels à projets. A la place de prix qui n'ont que rarement un effet durable, la Ville de Bulle peut élaborer – peut-être avec la région – un

appel à projets **ponctuels**, correctement doté, pour lancer des projets-phares, incarnant les nouvelles orientations de la politique culturelle.

Voici un tableau résumant les différentes compétences :

	Organisation	Nomination	Compétences	Tâches
Opérationnel	1. Service de la culture	Nommé par le conseil communal	Professionnel de la culture	<ul style="list-style-type: none"> - Applique les directives définies par le conseil communal en termes de politique culturelle ; - Attribue certaines subventions de manière autonome selon le cadre budgétaire et les autorisations de dépenses ; - Définit un mode de gouvernance, effectue le pilotage des institutions culturelles municipales et des organisations importantes ; - Soutient la commission culturelle dans l'élaboration de la politique culturelle.
Stratégie et opérationnel	2. Commission culturelle	Nommée par le conseil communal	Artistes – Pairs – professionnels – représentants genre ou diversité	<ul style="list-style-type: none"> - « Est à l'écoute de la vie culturelle bulloise et une interlocutrice privilégiées » - « Elle peut développer des projets culturels ... » > Responsable pour la conception de la politique culturelle à l'attention des autorités politiques ; > Evalue et réactualise régulièrement les critères de subvention ; - Evalue et propose l'attribution des subventions annuelles ou ponctuelles à l'attention du conseil communal (à partir d'un certain montant) > - Propose l'attribution de soutiens au mérite ou à l'originalité (prix, sélectionne des projets sur appel)
Stratégie	Conseil communal / Conseil communal	Processus politique habituel		<ul style="list-style-type: none"> - Définition d'une politique culturelle selon un processus à choisir (sur proposition du service de la culture, de la CCVB, des acteurs culturels, de crowdsourcing) ; - Proposition et attribution du budget dédié à la culture conformément aux tâches définies dans la politique culturelle ; - Valide les subventions proposées par la commission culturelle ; - Attribue les prix ;

RECOMMANDATIONS

- 1) La commission, nommée par l'exécutif, doit cependant représenter la population civile et la scène culturelle > désenchevêtrèrent entre politique et expertise culturelle.
- 2) La composition de la commission doit être adaptée de manière à représenter la diversité de la population bulloise (le secteur culturel avec des artistes professionnels et amateurs, la diversité de la population bulloise avec des représentants de la population, nouveaux venus, issus de l'immigration).
- 3) La CCVB doit se doter de nouvelles missions qui permettent de développer la politique culturelle et d'initier des projets « tourisme, économie et art ».
- 4) Les buts doivent être adaptés et concentrée sur l'élaboration et le pilotage de la politique culturelle.

Administration

La présence d'un véritable service de la culture, qui incarne et assoit les actions politiques qu'il prend en charge, devrait être clairement communiquée au niveau de l'organigramme communal.

Poste de délégué culturel

Depuis mars 2015, la Ville de Bulle a créé un poste de délégué culturel à 10 % depuis qui a été augmenté à 20 %, puis à 30 % en 2018. Un secrétariat à 20 % complète la dotation.

Au cours des entretiens, les acteurs et actrices culturels ont insisté sur la nécessité d'avoir un interlocuteur professionnel, qui n'ait pas de fonction politique. Cette personne défend la politique culturelle et assure la continuité lors des changements politiques.

Au vu des tâches à venir, ce pourcentage apparaît cependant comme trop modeste et ne garantit pas un engagement adéquat de la personne employée.

Au niveau des tâches effectuées jusqu'à ce jour, un processus semi-participatif a été mis en place avec des tables rondes qui visent à faire le point sur les besoins des acteurs culturels, les activités possibles à l'Hôtel de Ville, les ressources ainsi que les scénarios futurs. Ces tables rondes ont été largement appréciées par les personnes interviewées.

Les procès-verbaux des différentes tables rondes menées contiennent des informations extrêmement précieuses qu'il convient de relayer. Parmi les plus pertinentes et importantes, il faut citer les points suivants :

- Mutualisation des ressources matérielles (voir aussi sous « infrastructures »)
- Mutualisation des ressources humaines (différentes compétences artistiques recherchées)
- réflexions sur la nécessité d'inventer de nouvelles formes de spectacles, ou plus généralement d'offres culturelles pour attirer des publics plus jeunes ;
- réflexions sur un renforcement des collaborations entre acteurs culturels
- Nécessité de mieux communiquer l'offre

Les soirées « Jeunes talents » s'inscrivent avec logique dans une possible politique de soutien à la création gruérienne, et doivent être saluées à ce titre. Cependant, au vu des échos récoltés, il serait judicieux de professionnaliser le cadre et de constituer un programme plus fourni, mieux communiqué et surtout coordonné avec les offres existantes.

La mise en route de l'agenda www.Bulledeculture.ch a été unanimement saluée au cours des entretiens. Cependant compte tenu de la mobilité des publics, nous suggérons qu'une version romande (cultural networks par exemple) puisse être adaptée ou adoptée.

Un agenda recensant toutes les activités est non seulement un outil de communication, mais c'est aussi un indicateur précieux, notamment au niveau des connaissances sur les publics, qu'il conviendrait d'exploiter davantage pour connaître les pratiques des publics (cf. RECOMMANDATION).

Le cahier des charges est formulé de manière précise et les principales tâches concernant un poste de ce type y figurent. Sachant cependant que la politique culturelle d'une ville doit impérativement se développer au niveau régional, cantonal, national, voire international, il serait judicieux d'ajouter une tâche concernant la dynamisation des réseaux nationaux et internationaux : en effet, la personne en charge doit être connectée de manière à encourager la diffusion des artistes régionaux.

Il serait judicieux que la personne assure le contrôle de gestion des subventions attribuées et le pilotage, une fois une gouvernance précise mise en place.

RECOMMANDATIONS

- 1) Conception à la suite de ce rapport un calendrier et un plan de communication clair et transparent pour la mise en place d'une politique culturelle bulloise / régionale
- 2) Création d'un service de la culture, doté d'un délégué à temps plein, visible et intégré dans l'administration au même titre que les autres services ;
- 3) Postulation à la Conférence des villes suisses en matière de culture <https://skk-cvc.ch>
- 4) Création d'une plate-forme de demande de subventions online sur le modèle du canton ; > facilite le monitoring et reporting.
- 5) Agenda coordonné avec un agenda romand > nécessité de faire apparaître l'offre bulloise plus globalement dans l'offre romande.
- 6) Communication sur la gouvernance (relations entre subventionnés et service de la culture/ collectivité publique)
- 7) Délégué : Augmentation du taux à 60 et 80 % à moyen terme : Ajout > Réseautage et de veille au niveau de la politique culturelle cantonale et fédérale ainsi que développement de contacts avec les fondations suisses soutenant la culture ;
- 8) Délégué : Ajout > Maintien du lien avec des Bullois.es diplômés.es des HES ou écoles professionnelles pour qu'ils/elles puissent trouver une terre d'accueil à Bulle (éviter le « art drain »).

Conditions d'octroi et critères de soutien

Compte tenu des différents paliers déterminant la politique culturelle et le rôle spécifique établi entre les communes et le service de la culture cantonal dans le canton de Fribourg, il s'agit d'identifier des marges de manœuvres et des initiatives propres tout en s'inscrivant dans les logiques cantonales. Les domaines artistiques à encourager sont en premier lieu sont :

- les arts visuels au sens large (peinture, installations, vidéos, photographie) ;
- les arts vivants (théâtre, cirque, performance, opéra) ;
- la littérature (création et lecture) ;
- la musique (création et représentation) ;
- le patrimoine (traditions vivantes) ;
- ainsi que les projets interdisciplinaires ;
- le design (arts appliqués).

Le cinéma vu les montants importants, reste de la compétence des organisations intercantionales (cinéforum) et fédérales.

Une fois les termes généraux et les domaines définis il importe de soutenir les activités culturelles en fonction des étapes de parcours ;

	FORMATION ET MEDIATION	CREATION	ANIMATION	DIFFUSION / ECHANGES
GARANTIES DE DEFICIT	-	- Projets amateurs - Projets à composante commerciale	- Manifestations amateurs - Manifestations à composante commerciale	- Projets amateurs
SUBVENTIONS PONCTUELLES	Participation minoritaire au cours – projets de médiation	-Spectacles amateurs - Première prof. sur territoire bullois / gruérien*	- Associations répondants aux critères qualité / collaborant avec des prof. *	- Artistes ou projets professionnels
SUBVENTIONS REGULIERES AVEC CONVENTION		Institutions – festivals profs. * faisant partie de la vie culturelle bulloise / gruérienne	Institutions – festivals profs. * faisant partie de la vie culturelle bulloise / gruérienne et ayant un rayonnement important	Institutions – festivals faisant partie de la vie culturelle bulloise / gruérienne

*Soutiens aux professionnels

Remarques générales sur les critères de promotion culturelle

- Le **saupoudrage** (attribution à de nombreux projets de sommes modestes) est une pratique qui devrait se limiter au soutien des activités amateurs ;
- Le **critère de la provenance** doit être considéré largement : A Bulle comme dans toutes les villes qui ne disposent pas encore d'une scène artistique résidente permanente, ce critère doit être traité avec souplesse de manière à encourager le retour d'artiste ayant terminé leurs formations et le développement d'une scène créative locale.
- Dans la perspective d'un développement durable des activités culturelles, le critère de la **durabilité** doit être intégré (souci de l'environnement, souci de la pérennité du projet et de son ancrage dans la région).
- Mentionné au niveau européen et s'implantant progressivement au niveau des collectivités locales, la prise en compte des critères **genre** (équilibre genre) et **diversité culturelle et intergénérationnelle** et la valorisation des participations **bénévoles** est vivement recommandé à titre de critère complémentaire.
- Le critère des **partenariats avec des institutions régionales** > synergies régionales, dynamiques interinstitutionnelles ;
- **Partenariats avec d'autres régions, voire internationales** > internationalisation et échanges ;
- **Relation avec le tourisme** (partenariats avec le secteur) > sensibilisation aux questions touristiques ;
- Projets **d'animation de l'espace urbain** (scénographies, design, lumières, paysages, etc.) > animation urbaine ;

Destinataires :

- Ces subventions ponctuelles s'adressent à des associations à but non lucratif et à des artistes de Bulle et de la région.
- Les institutions ou personnes ayant un lien avec Bulle ou sa proche région peuvent en bénéficier.
- L'âge des bénéficiaires est indifférent.
- Les subventions peuvent s'adresser indifféremment à des groupes ou à des individus.
- Des retombées culturelles pour Bulle et le District (spectacles, création, exposition, visibilité de la ville etc...) sont demandées.

Les critères formels (tout soutien)

- Dossier complet (délais respectés) :
 - Fiche projet (formulaire) remplie avec toutes les informations nécessaires (contacts, coordonnées bancaires) ;
 - Type de soutien demandé : formation – création – animation – diffusion - appel
 - Descriptif du projet, de l'équipe artistique avec calendrier de réalisation (2-4 pages max) ;
 - Statut juridique (association à but non lucratif pour tout projet d'une certaine ampleur et pérenne)
 - Budget et plan de financement (besoin avéré de financement public, justificatif) ; comptes et bilan de l'année précédente ;
 - Lettre d'accord des partenaires si besoin (plan de financement compris)
- Provenance de la personne et lien à Bulle / Gruyère (lieu de résidence, d'origine ou de travail) ⁸ ;
- Statut professionnel⁹ ou amateur de la requête (CV précisant ces points) ;
- Accord d'un lieu d'accueil ou proposition concrète et faisabilité garantie

Critères qualitatifs pour l'encouragement des pratiques amateurs

Dans une ville où l'offre culturelle est encore largement assurée par des pratiques amateurs ou semi-professionnelles, il est essentiel de poursuivre l'encouragement de ce secteur tout en développant par petites touches des exigences nouvelles.

Dans le cas de projet intégrant des professionnels, la subvention publique contribue à financer l'engagement de professionnels (metteur en scène, chef de chœur, chef d'orchestre, solistes, etc.). La subvention communale prend le rôle de maillon dans le système d'encouragement aux artistes professionnels.

Sur le plan du financement, les productions amateurs bénéficient souvent d'un fort capital sympathie et soutien de la part de l'entourage qui se traduit fréquemment par des formes de mécénat ou de sponsoring (annonces dans programmes, dons). La subvention est une contribution minoritaire au

⁹ Le professionnalisme peut être évalué en fonction de différents critères : formation professionnelle reconnue (HES, université), reconnaissance par les pairs, autonomie socio-professionnelle.

financement du projet. Les chiffres identifiés par le service de la culture montrent que la **contribution publique occupe 15 % dans le budget total des activités**¹⁰.

Critères : qualité et intérêt du projet artistique ; mise en avant de la relation avec professionnels ; plan de financement réaliste ; recherche de fonds complémentaires démontrée.

Garanties de déficit

Une garantie de déficit est attribuée si l'événement est conçu selon une logique commerciale ou selon un modèle financier principalement autofinancé (fonds propres, recettes importantes, facilité d'obtenir du sponsoring et du mécénat) mais comportant une prise de risque (météo, programme artistique audacieux).

Critères : Qualité du projet ; Budget et plan de financement ;

Subventions ponctuelles

Les subventions ponctuelles visent à soutenir des projets uniques ou des « premières éditions » de projets et plus particulièrement les activités artistiques et culturelles, et non pas les frais fixes. Les subventions ponctuelles doivent permettre d'agir rapidement, avec flexibilité, de manière à encourager les initiatives émergentes et variées.

Critères spécifiques : Qualité du projet ; ancrages dans la région ; Budget et plan de financement ;

Attributions :

2 à 3 dates annuelles de dépôt sont à communiquer. Elles permettent de répartir le budget équitablement et d'effectuer des processus rapides mais obligent cependant aussi les organisateurs à planifier à temps et professionnellement leurs activités.

Subventions régulières (avec missionnement)

L'attribution de subventions renouvelables implique une réflexion sur les modes de gouvernance, celle-ci étant devenue partie intégrante d'une politique culturelle qui se veut efficiente.

*« La gouvernance culturelle n'est rien d'autre qu'une politique culturelle, comprise comme une participation de tous les acteurs.trices culturels, non seulement à sa mise en œuvre, mais aussi à la définition de ses objectifs et de ses échelles. Il s'agit d'une politique du «milieu», au service du milieu. »*¹¹

Dès le moment où une organisation propose des activités dans la durée, il est judicieux de clarifier les attentes respectives, de les formaliser et de préciser les indicateurs de succès et les critères d'évaluation¹². Les formes de gouvernance varient selon les montants attribués et les principes de contrôle de gestion des collectivités impliquées. Habituellement, un certain nombre d'indicateurs de suivi sont définis entre les parties, la difficulté résidant dans le défi de conjuguer les valeurs purement quantitatives avec les indicateurs qualitatifs.

Nous recommandons de mettre en place un suivi sur la base des informations suivantes :

¹⁰ Sur une somme totale des chiffres d'affaires de 609'000.- CHF, 91'000 ont été attribués, correspondant à 14 % ca.

¹¹ Patrice Meyer-Bisch, « La notion de « gouvernance culturelle », in : Documents de travail de l'Institut interdisciplinaire d'éthique et des droits de l'Homme, Université de Fribourg / Conseil de l'Europe, <https://www.unifr.ch/iiedh/assets/files/DT/DT6.PDF>, dernière consultation le 10.5.18.

¹²Cf. par exemple les directives de l'Agglo – Fribourg, http://www.agglo-fr.ch/fileadmin/user_upload/Culture/f_171130_Criteres_Evaluation_Pluriannuelles_2019_2021.pdf, dernière consultation le 10.5.18.

Les indicateurs pour l'offre

- ✓ Nombre d'œuvres et nombre de manifestations prévues (créations, expositions, concerts)
- ✓ Nombre de partenariats visés > types de partenaires (région, tourisme, économie)
- ✓ Le statut professionnel ou amateur des artistes invités ;
- ✓ Les actions de médiation > nombre / types de destinataires
- ✓ La diffusion (co-production et exportation des oeuvres – expositions)

Les indicateurs pour la demande

- ✓ Les politiques tarifaires proposées ;
- ✓ Les publics-cibles de la manifestation
 - Total payants
 - Total Tarifs jeunes
 - Total Tarifs normaux
 - Total Tarifs AVS
- ✓ La provenance des publics-cibles
 - Bulle et région ; canton ; Suisse ; international (types de publics ; provenance);
- ✓ Couverture médias (articles, TV, radios, médias sociaux / rayonnement de la manifestation > médias cantonaux, suisses, internationaux)
- ✓ Nombre de participants aux actions de médiation

Infrastructures et équipements

Le socle d'une politique culturelle efficace repose sur les lieux et les infrastructures¹³. Actuellement, la Ville de Bulle dispose d'un :

- Musée ;
- Bibliothèque ;
- Théâtre d'une taille importante avec 742 places (CO2) ;
- Lieu de concert (Ebullition) ;
- Différentes salles, dont la salle renommée de l'Hôtel de Ville, la salle des Tréteaux de Chalamala ;
- Salles de répétition mais qui ne sont pas équipées pour la création ;
- Salles de conférences (Musée gruérien)
- Une salle mutualisée CO est en construction dans la région de Bulle, mais cette salle n'est pas conçue spécifiquement pour les arts de la scène.

S'il faut saluer la construction du CO2 financé par la commune et la présence du Musée gruérien, il manque actuellement à Bulle des infrastructures permettant de faire **émerger une création**

¹³ Cf. les débats autour de la construction d'un théâtre dans le Jura depuis une décennie et voir toutes les infrastructures théâtrales et muséales qui ont été construites au cours des dernières décennies en Suisse romande de manière à constituer un territoire riche et décentralisé.

professionnelle qui pourrait être soutenue par le Canton. Ainsi des lieux de répétition disponibles sur le long terme, un lieu spécifique, où présenter de l'art contemporain, et une salle de spectacle de taille plus modeste pour s'inscrire dans le réseau dynamique des lieux d'accueil et de création, font clairement défaut pour développer des activités professionnelles.

Plus précisément, dans le domaine des arts de la scène en particulier, la Salle du CO2 étant extrêmement grande, elle ne permet que de présenter certains types de spectacles ; ses coûts et le rythme de programmation empêchent, actuellement, de l'utiliser comme lieu de création (disponibilité pendant 1-2 semaines par exemple pour les répétitions, formes théâtrales plus exploratoires nécessitant une salle plus intime)¹⁴.

Un autre domaine qui permet d'animer et de faire émerger des propositions de qualité professionnelle est l'art visuel sous ses différentes déclinaisons (tableaux, installations, art vidéo, arts plastiques, etc.). Un lieu convivial, offrant des possibilités d'accrochage et de visite professionnelles, permettrait de valoriser la scène professionnelle, fribourgeoise et autre.

Enfin, il ne semble pas non plus qu'il existe pour l'instant un pool de matériel divers (scénographie, exposition, équipements techniques divers lumière, son, praticables, etc.). Si certains acteurs affirment que les prêts se font naturellement entre personnes concernées, d'autres notent qu'une plate-forme de mise à disposition serait pertinente et apporterait un soutien important.

RECOMMANDATIONS

- 1) Mise à l'agenda politique de lieux spécifiquement dédiés à la **culture professionnelle** dans les arts de la scène et les arts visuels, avec une architecture et des équipements techniques professionnels ;
- 2) Etablissement d'une base de données sur les salles à disposition, leur disponibilité et leurs coûts / conditions et infos techniques de manière à encourager les locations et échanges ;
- 3) Création/formalisation d'un pool de matériel (récupération¹⁵ et mise à disposition) pour la région qui viendrait compléter les manques actuels (technique, costume, scénographie)

4. L'offre culturelle subventionnée

L'équilibre entre les arts

La Gruyère est extrêmement riche en activités musicales. La musique dite classique forme le socle plus traditionnel (chœurs, orchestres, etc.) mais les musiques actuelles constituent une grande part de l'excellente renommée de la vie culturelle bulloise (Ebullition, les Francomanias).

Les arts de la scène sont relativement bien représentés : des sociétés théâtrales amateurs existent depuis longtemps, les Rencontres théâtrales leur offre une scène ; Le CO2 en tant que lieu d'accueil et

¹⁴ Cf. alternative proposée par D. Rime au cours de la Table ronde 2015 d'utiliser l'Hôtel de Ville pour répéter.

¹⁵ Cf. par exemple l'initiative materium.ch qui permet de récupérer du matériel utilisé.

de création (pour les spectacles pouvant être présentés dans une salle aussi grande) joue un rôle fondamental dans la région et dans le canton comme lieu d'accueil et des jeunes compagnies émergent comme *L'Etranger* ou *La Catillon*. De plus, une petite saison théâtrale pour jeune public (Théâtre La Malice) se met en place avec des spectacles présentés à l'Hôtel de Ville.

Lors des entretiens et dans les repérages, je n'ai pas eu de retour concernant la littérature et la scène y relative. De plus, au niveau des arts visuels, seules certaines galeries privées, qui ont naturellement une logique commerciale, exposent des artistes, mais la création visuelle contemporaine, au sens large (arts visuels, installations, œuvres interdisciplinaires, photo, etc.) n'a pas de lieu où elle pourrait être représentée.

L'équilibre entre création et conservation du patrimoine

Le montant le plus important du budget culturel est alloué au Musée gruérien, intégré au budget communal. Cette institution joue un rôle fondamental dans le District de Gruyère, mais détient aussi une place importante dans le canton dans son ensemble. Dévolu à l'histoire et aux traditions régionales, le Musée propose des expositions et héberge la bibliothèque. Il possède un patrimoine culturel exceptionnel, qui documente la vie dans le canton et le district.

En comparaison, les montants alloués à la création et aux arts contemporains sont effectivement extrêmement modestes, mais cela témoigne, comme nous l'avons mentionné, d'une évolution historique spécifique à Bulle.

Aujourd'hui, cette situation mérite d'être interrogée de manière à encourager la création, et par conséquent, la présence à Bulle d'une scène artistique vivace et dynamique.

La relation amateur – professionnel

Comme le précise la Motion Mauron/Collomb déposée au Grand Conseil du canton (Cf. note 3) tout le canton dispose d'une scène amateur extrêmement fertile, principalement dans le secteur musical. A Bulle, la présence des Rencontres théâtrales et des Tréteaux de Chalamala, l'une des plus anciennes compagnies de théâtre amateur de Suisse romande (1945) renforce le volet théâtral amateur. Ce patrimoine vivant est extrêmement important, pour autant que des mesures soient prises pour qu'il se renouvelle et intègre les nouvelles générations. Il constitue une forme de socle essentiel et doit être encouragé.

La culture amateur n'empêche nullement le développement d'une scène professionnelle dynamique. Et si Bulle souhaite offrir à sa population une offre de qualité, correspondant à sa taille actuelle, il importe de travailler au développement d'une scène professionnelle.

Les infrastructures et les équipements

Au niveau des équipements, un grand besoin se fait ressentir : d'une part, certaines institutions sont en situation de fragilité (Ebullition avec le terme du bail notamment) et d'autres part, il n'existe pas encore de lieux, hormis le Musée et certaines structures comme Ebullition, entièrement consacrés à la culture. Si la construction du CO de Riaz, avec un focus sur l'acoustique, est à souligner, il n'en reste pas moins que la gestion quotidienne d'une salle, qui n'est pas dévolue entièrement ou principalement à la culture, est problématique.

Une réflexion urgente sur la transformation / construction d'un lieu dévolu à la culture doit figurer à l'agenda politique.

Quelques institutions bulloises en comparaison (Chiffres 2017)

2017	Ebullition	Francomanias	Musée gruérien	CO2
Statut	Association	Association	Service communal	Association
Salariés EPT	1.3	1	13.1	1.25
Bénévolat	9'859 h	3300 h	Prof.	Prof.
Subventions Ville	85'500.-	140'000.-	1'763'600.- ¹⁶	291'536.-
Subventions des communes du District				86'493.-
Subventions Canton	Médiation avec ca 6'000.-CHF	Médiation	Nova Vida 4'000.-	
Recettes propres (billetterie, autres revenus)	300'981.-	451'106.- ¹⁷	490'414.-	508'132.-
Chiffre d'affaire	709'210.-	761'106.-	2'146'811.-	1'026'661.60
Autofinancement	42%	59%	22 %	49 %
Impôt à la source	Non-connu	7'943.20 CHF		11'624.85
Publics payants	10'000	11'000	14'011	11'485

Aspects économiques

En préambule, il importe de bien distinguer le fonctionnement du Musée gruérien des autres institutions. Doté d'une mission de service public, et compte tenu de sa spécificité (musée et non pas événement), il est normal que son taux d'autofinancement est bas.

- Il est intéressant de constater que plus 1.5 millions sont générés dans l'économie régionale à travers la billetterie et les partenariats ;
- Le taux d'autofinancement relativement modeste du festival Francomanias semble dû à la modification de la politique tarifaire (baisse conséquente des prix des billets). Cependant, cette baisse, additionnée au recul global du sponsoring, pourrait être interrogée.
- Parmi les autres chiffres communiqués par la commune, il appert que le chiffre d'affaire des chœurs soutenus par la ville s'élève en tout à 609'000.-CHF, pour un total 91'000.- subventions. Une forte capacité à l'autofinancement caractérise les chœurs et les structures amateurs, du fait de leurs coûts de production réduits et leur ancrage dans le paysage local.

¹⁶ Les produits ont été déduits ; informations communiquées par Mme Raboud le 5 avril 2018, par courriel.

¹⁷ Sont comptés les recettes billetterie, bars, partenariats cash et nature et le sponsoring.

5. L'accès à la culture

Les politiques d'accès

Une politique d'accès se caractérise par différentes mesures : des politiques tarifaires, des offres privilégiées et des activités de médiation.

Au niveau des politiques tarifaires, chaque institution organise sa propre politique, selon ses convictions et son modèle d'affaire (baisse des tarifs pour le Francomanias par exemple). Certains proposent la gratuité comme le Musée un dimanche par mois et les Francomanias ou les Concerts classiques qui ouvre l'accès aux élèves du Conservatoire. Au niveau des offres privilégiées, citons « Laissez-vous conduire à la culture » et la « Bulle Box » (bons d'accès à différentes prestations). Enfin au niveau de la médiation, la plupart des institutions confirme n'avoir actuellement pas les ressources financières ou temporelles. Ebullition et les Francomanias, entre autres, profite du programme « culture école » du Canton de Fribourg.

Plusieurs événements fédérateurs ont été lancés : la Nuit du conte, la Nuit des Musées, avec l'association des musées de Gruyère, et la Fête de la musique.

Les publics

Les entretiens et l'analyse des rapports d'activités ont montré qu'il n'existe pas d'informations homogènes sur les publics, permettant d'effectuer des statistiques, mêmes modestes. Cette situation est problématique, car les destinataires de l'offre culturel ne sont ainsi pas identifiés ni décrits.

Le tableau ci-dessus montre que les quatre institutions importantes font 46'000 entrées par année.

Le Musée gruérien est le seul à recenser la provenance des publics (Bulle-La Tour ; District ; Canton ; Suisse ; étranger). En 2017, le Musée a reçu 11'488 visiteurs, dont 2461 enfants (20 %). Il est intéressant de noter que 60 % provient du canton de Fribourg (la moitié du canton et la moitié de Bulle-La Tour) et 25 % de Suisse romande.

Aux Francomanias, il n'existe pas encore de statistiques précises, cependant selon les informations obtenues par les cartes de crédit, les publics proviennent à un tiers de la Gruyère, à un tiers de tout le canton et à un tiers de la Suisse.

RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

1. Résumé des résultats

Forces	<ul style="list-style-type: none"> - Le service des affaires culturelles est en train de se développer et de se structurer. Les efforts sont identifiés et salués (agenda, tables rondes) - Des institutions dynamiques existent. Elles forment des tremplins pour les jeunes artistes (intermédiaires entre les artistes et les lieux de diffusion romands pour la scène musicale notamment) - Le bénévolat est valorisé et joue un rôle formation et de médiation ; 	Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> - Un budget clairement établis et une structure de promotion culturelle professionnelle font défaut (vision, objectifs, critères) ; - Les institutions professionnelles doivent être soutenues plus activement (soutiens pluriannuels) ; - Les pressions financières empêchent les organisations culturelles de développer des actions de médiation (soutien cantonal) - Des questions liées aux infrastructures se posent (Ebullition, lieu de création et d'exposition) ; - Bulle ne touche qu'une proportion minime des montants affectés par le canton par manque de projets professionnels ; - Les limites du bénévolat > où l'organisation doit se professionnaliser.
Risques	<ul style="list-style-type: none"> - Devenir une ville-dortoir ; - Négliger le pouvoir d'attraction et de qualité de vie d'une ville active sur le plan culturel ; - Négliger le potentiel de la culture comme liant des communautés ; - Ne pas pouvoir rivaliser avec les autres villes de la même taille. 	Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> - Professionnaliser l'offre culturelle sans pour autant renoncer aux activités amateurs fondamentales dans la région ; - Légimité de Bulle comme lieu de culture grâce aux Francos et à Ebullition notamment > déployer cette belle réputation; - La culture comme lien entre les nouveaux habitants et la population établie.

Notre évaluation rejoint, au terme de l'analyse, les résultats de la Motion Mauron/Collomb déposée au Grand Conseil (cf. note 3) qui décrit la situation fribourgeoise ainsi :

- - une culture amateur fertile, principalement dans le secteur musical,
- - une circulation des œuvres qui peut être améliorée,
- - une professionnalisation de la culture en cours,
- - un accès à la culture à améliorer

2. Trois recommandations pour une politique culturelle

Tisser des liens (participation, médiation et communication)

Au cœur du projet que nous conseillons de développer se trouve la mise en lien :

- mise en lien entre les acteurs culturels pour créer de nouveaux projets (résidences, échanges, politiques tarifaires coordonnées, abonnement culture) ;
- mise en lien entre les publics, les acteurs culturels et les institutions à travers des actions participatives et de médiation et des appels à projets ;
- mise en lien de l'offre culturelle avec la population à travers une campagne de communication.

Compte tenu de la situation très spécifique de Bulle, nous conseillons de focaliser l'attention sur ce point. Plus importante que toute autre projet à ce stade, la mise en lien permettra de faire émerger des projets fédérateurs et enthousiasmants, d'impliquer la population civile dans les projets et de dynamiser les actions de médiations culturelles et d'actions participatives au sein des institutions.

Moyens :

- Appels à projets organisés par la Commission culturelle de la Ville de Bulle donnant l'occasion aux acteurs culturels et à la population d'inventer des projets ;
- Encourager la médiation auprès des institutions culturelles financées régulièrement : faire un bilan des actions entreprises actuellement, identifier les coûts d'actions complémentaires, permettant aussi d'obtenir des fonds auprès du canton ;

Professionaliser l'offre culturelle

En premier lieu, il importe de poursuivre la professionnalisation de la promotion culturelle à Bulle à travers la :

- Mise en place d'un processus sur les 5 prochaines années sur la base du présent rapport revu et adapté selon les apports des différents acteurs culturels (Service de la culture, Commission culturelle, acteurs culturels) avec objectifs à atteindre (Cf. tableau page 5) ;
- Structuration de la promotion culturelle (calendrier de dépôt, conditions d'accès et critères communiqués, termes de convention avec les institutions financées pluriannuellement) ;
- Poursuite des rencontres entre acteurs culturels mais avec des objectifs précis ;
- Encouragement de la professionnalisation des organisations culturelles (moyens adéquats, financement de formation en gestion culturelle si besoin, conventions définissant des objectifs

et des indicateurs communs, documentation des publics) pour augmenter aussi leur légitimité auprès des partenaires économiques.

- Attitude proactive d'encouragement et soutien à la création professionnelle (bourses de création, projets de créations avec les institutions existantes)

Enclencher des nouvelles formes de créativité pour fédérer l'économie et le tourisme

Nous conseillons de fédérer les milieux du tourisme et de l'économie (PME) à travers la création de projets communs, extrêmement visibles et valorisant, qui permettent ensuite aux différents acteurs de témoigner de leur engagement pour la région. Ces projets doivent aussi permettre de valoriser les arts appliqués, dont la tradition est extrêmement riche, et les économies créatives en Gruyère.

Ces projets devraient inclure le plus de partenaires possibles pour fédérer la population.

Proposer un appel à projets sur :

- Le patrimoine revisité : encourager les artistes professionnels à se saisir des objets typiques du patrimoine et à les réinterpréter, détourner de manière ludique des projets invitant à détourner de manière ludique (les cuillères en bois, les broderies, la meringue, les meubles, etc.
- La digitalisation (développement d'applications ou de service online originaux, jeux vidéos, jeux sérieux, projets digitaux, permettant aux institutions de développer de nouvelles offres, d'augmenter leur visibilité et de donner une touche forte et contemporaine à la Ville)
- La Ville de Bulle comme sujet de création : inviter des artistes à développer des projets dans l'espace public (mobilier urbain, réinventer une signalétique ludique et pédagogique sur l'histoire de la Ville, décorations, objets interactifs, illuminer la ville à travers des œuvres artistiques, développer des projets artistiques durables avec des matériau recyclés, etc.)
- La Ville de demain : regrouper des écoliers ou des groupes de population, sous la houlette d'artistes, pour développer des projets autour du futur de Bulle (qu'est-ce que le bonheur à Bulle ? Comment se déplacera-t-on à Bulle ? ; Comment « déguiser » Bulle ? etc.)

RESSOURCES FINANCIERES

Pour aller de l'avant, nous conseillons une augmentation progressive du budget et une évaluation critique des attributions actuelles, notamment celles des sociétés amateurs, dont les montants attribués varient considérablement. Les chiffres proposés dans le rapport misent sur une première augmentation de 100'000.- CHF annuelle max. pour lancer la dynamique.

ANNEXES

1. Proposition de répartitions des subventions

Subventions annuelles « institutions et organisations Bulle » :

Cadre budgétaire : 750'000.- CHF

Augmentation de 50'000.- CHF pour rééquilibrer / renforcer les institutions en voie de développement

Contribution à l'Association CO2; IPC 98.9 - prochaine révision 2018	307 874.00
Académie d'orgue	1 000.00
Lanterne Magique	6 000.00
Concerts classiques	35 000.00
Ebullition	85 000.00
Rencontres guitares	10 000.00
Trace-Ecart	23 600.00
Fête de la Musique	5 000.00
New-Orleans Jazz	19 000.00
Francomanias	140 000.00
Altitudes (3-4 ans)	20 000.00
Fêtes musicales	
Opéra des Champs : Concert NI + Opéra des Chps	40 000.00
Association des Musées de Gruyère - Nuit des Musées	1 500.00
<i>Marge de manœuvre</i>	<i>50'000</i>

Subventions annuelles « institutions et activités romandes » :

Cadre budgétaire : 6'000.- CHF

Artos	1 000.00
Corodis	3 450.00
Fondation CMA	1 000.00
Association Romande des Yodleurs/ Cor des Alpes	160.00

Subventions annuelles « Sociétés culturelles » :

Cadre budgétaire : 90'000.- CHF

Accordéonistes Bulle	6 000.00
Au Pas de la Boille Bulle - Guggenmusik	1 500.00
Cadets - CMB Bulle (M. Sottas)	18 000.00

Chœur de May	4 000.00
Chœur d'enfants Les Chantastiques Bulle ¹⁾	2 000.00
Chœur mixte de Bulle	4 000.00
Corps Musique Bulle (M. Sansonnens)	6 000.00
Ecole de cirque Bulle (pas pro)	8 000.00
Ensemble Vocal 137	500.00
Ensemble vocal Mod'Erato	2 000.00
Groupe folklorique Centre Portugais	7 000.00
Groupe folklorique Les Coraules - Juniors	0.00
La Ronflante - Guggenmusik	1 500.00
Orchestre de la Ville de Bulle (M. Kubski)	8 500.00
Sing4Joy	1 000.00
Société de Musique de La Tour	9 000.00
Tréteaux Chamala	8 500.00
Helvetas - Cinéma Open Air Juillet	1 000.00
<i>Marge de manœuvre</i>	<i>1'500.00</i>

Soutiens par projet Sociétés culturelles et équipements (Exemple 2017)

Cadre budgétaire : 60'000.-CHF

Augmentation : 10'000.-CHF

Ces montants étaient en partie pris en charge par la CCVB, en partie sur le budget 302.365.01.

Chœur mixte de Bulle - Concert de l'avent, Requiem de Faure, etc.	1 500.00
Cabalet Electronique	500.00
Editions de Monsalvens	500.00
Festival du Film Vert (en 2017- payement pr 2017 et 2018)	2 000.00
Tutt'Insieme - Haendel	1 000.00
Ass. Le Miroir- Film Regard	1 000.00
Simon Engel - Concert	500.00
Concert Trezzini	400.00
En'Mando - Concert d'été	500.00
Compagnie La Marelle - Décentralisation de prod pros	500.00
Association "Tsànta Patouè" - Messe en patois	500.00
Les Improvisibles - 10 ans d'impro & voyage Québec	1 000.00
Association Between - Concert Oreya	500.00
Fête du Parc St-Paul - Scène pr groupes locaux	1 000.00
Troubadours Films - Film sur le patrimoine	1 000.00
Les Amis de la Schubertiade - 20ème éd	1 000.00
Compagnie Imagina "Drôles de dimanche" (mini-saison)	2 000.00

Le Nouveau Théâtre - 20ème anni	500.00
Concert des Jeunesses Musicales	500.00
Soutien - Cd de Darius (Metal)	1 500.00
Chanson du Pays de Gruyère	500.00
Association EssenCiel - Création Danse	1 500.00
Divers – équipements (302.365.01. pour Ebullition)	25 000.00
Cie Enquête de Vie, création "Révérence à Lou"	15 000.00

CCVB Projets spécifiques et appels à projets

Cadre budgétaire : 40'000.-CHF

Les soutiens ponctuels aux sociétés, assurés par la CCVB auparavant, sont dorénavant gérés par le Service de la culture et le budget de 25'000.- transférés sur les soutiens ponctuels.

40'000.- CHF sont mis à la disposition de la Commission culturelle de la Ville de Bulle pour réaliser des projets.

2. Questionnaire

La Ville de Bulle m'a chargée de prendre contact avec vous pour évaluer plus spécifiquement avec vous **le domaine artistique que vous représentez**. Vous avez reçu la lettre de mission par le même courrier.

NOM :
DOMAINE ARTISTIQUE REPRESENTE :
DATE DE L'ENTRETIEN :

1. POUVEZ-VOUS ME DECRIRE VOTRE DOMAINE ARTISTIQUE ET SES ACTIVITES A BULLE ?
2. LE MANDAT VISE A EVALUER LA SITUATION ACTUELLE EN MATIERE DE POLITIQUE CULTURELLE ET A DEVELOPPER DES PISTES POUR STRUCTURER ET RENFORCER CE SECTEUR.
POUVEZ-VOUS EVALUER , DE VOTRE POINT DE VUE D'ACTEUR CULTUREL, LA POLITIQUE CULTURELLE DE BULLE EN L'ETAT (LA POLITIQUE CULTURELLE ETANT L'ENSEMBLE DES DISPOSITIFS, RESSOURCES FINANCIERES, HUMAINES, DE COORDINATION ET MATERIELLES – LOCAUX, EQUIPEMENTS - QUE MET EN PLACE UNE COLLECTIVITE PUBLIQUE POUR ATTEINDRE SES OBJECTIFS) ?
3. COMMENT EVALUEZ-VOUS LA RELATION OU L'EQUILIBRE ENTRE CREATION ET PATRIMOINE AU NIVEAU DE LA POLITIQUE CULTURELLE ?

4. QUELS SONT LES BESOINS AUXQUELS LA VILLE DE BULLE NE REpond PAS-ENCORE- EN L'ETAT ? POUVEZ-VOUS ME LES DECRIRE ?
 - a. FINANCIER (SUBVENTIONS PONCTUELLES, RENOVELABLES, BOURSES, PRIX, GARANTIES DE DEFICITS, CONTRATS PLURIANNUELS, MISE A DISPOSITION A TARIFS PREFERENTIEL, APPEL A PROJETS, POLITIQUE D'ACCES, ETC.)
 - b. RESSOURCES HUMAINES/COORDINATION (COACHING/CONSEIL, AGENDA, ORGANISATION D'EVENEMENTS, RENCONTRES/ DIALOGUES ENTRE ACTEURS CULTURELS ET COLLECTIVITES, RESEAUTAGE CANTONAL ET NATIONAL-INTERNATIONAL)
 - c. MATERIEL (EQUIPEMENTS POUR DIFFERENTS BESOINS)
 - d. LOCAUX
 - e. ORGANISATION D'EVENEMENTS/PROGRAMMES / LANCEMENT DE PROJETS FEDERATEURS / AUTRES

5. LORSQUE VOUS OU VOS COLLEGUES SOLLICITEZ UN SOUTIEN, POUVEZ-VOUS ME DECRIRE LES DIFFERENTES ETAPES DE LA DEMANDE DE SOUTIEN AINSI QUE LE TEMPS APPROXIMATIF NECESSAIRE POUR OBTENIR UNE REPONSE ?

6. QUELLES SONT LES RELATIONS AVEC LE SERVICE DE LA CULTURE DU CANTON ? ET D'AUTRES COLLECTIVITES ? (PRO HELVETIA)

7. QUEL EVENEMENT / INSTITUTION / ART / ARTISTE INCARNE A VOTRE AVIS LE MIEUX LA CULTURE BULLOISE ?

8. DANS VOTRE DOMAINE ARTISTIQUE, OU SITUEZ-VOUS DE VOTRE POINT DE VUE LA DIFFERENCE ENTRE AMATEUR ET PROFESSIONNEL ?

9. DEVELOPPEZ-VOUS DES PROJETS SPECIFIQUES POUR ACCEDER A CERTAINS PUBLICS ?

10. EST-CE QUE VOUS POUVEZ ME DECRIRE DES MESURES SPECIFIQUES DEVELOPPEES PAR VOUS OU CERTAINS ARTISTES POUR LA JEUNESSE/JEUNE PUBLIC OU POUR D'AUTRES TYPES DE PUBLICS?

11. EST-CE QUE DES RELATIONS AVEC LE SECTEUR TOURISTIQUE EXISTENT DANS VOTRE DOMAINE ARTISTIQUE ? ET QUELLES RELATIONS POURRIEZ-VOUS IMAGINER / OU FERAIENT SENS ?

12. EST-CE QUE DES RELATIONS AVEC LE SECTEUR ECONOMIQUE EXISTENT DANS VOTRE DOMAINE ARTISTIQUE ? ET QUELLES RELATIONS POURRIEZ-VOUS IMAGINER / FERAIENT SENS ?