

LA CHARTE CULTURELLE LYONNAISE,

*une référence
en matière de coopération
pour fabriquer
la ville durable*

Par son ancienneté, son envergure, son approche méthodologique et ses finalités, la Charte de coopération culturelle de Lyon fait référence en France et à l'international dans sa capacité à engager les institutions artistiques et culturelles dans le développement durable de leur ville.

ÉLISABETH RENAU



Depuis quinze ans, la politique de coopération culturelle de la Ville de Lyon s'incarne dans un outil : la Charte de coopération culturelle. Élaborée pour la première fois en 2004, elle est engagée dans son quatrième volet d'action pour les années 2017-2022. Programme politique et opérationnel de mobilisation du service public de la culture, elle est désormais un outil de convergence des politiques locales transversales participant au développement humain, urbain, et favorisant la cohésion sociale. En une quinzaine d'années, elle a considérablement déployé ses actions et partenaires. Les engagements s'inscrivent dans un partenariat réunissant les acteurs associatifs, éducatifs, citoyens, créatifs, mais aussi les différents services de la Ville, des collectivités et de l'État. En quoi l'engagement des différents partenaires a-t-il permis d'affirmer les dimensions partenariale et transversale de la politique culturelle de la Ville de Lyon ? Quels sont les facteurs qui ont conduit à faire de la Charte une référence en matière de coopération tant au plan national qu'international ? Quelles perspectives se dessinent aujourd'hui ?

LES ORIENTATIONS QUI ONT PRÉSIDÉ À LA RÉDACTION DE LA CHARTE

C'est le volet « culture » du contrat de ville qui est à l'origine de la Charte de coopération culturelle. À la fin des années 1990, un bilan effectué permet de mettre l'accent sur les points faibles des approches culturelles dans les quartiers prioritaires. La convergence de plusieurs facteurs rend possible la rédaction de la première charte au début des années 2000 : la volonté de travailler différemment avec les organisations qui interviennent dans les quartiers relevant de la politique de la ville se manifeste de façon tangible. De son côté, une évaluation du contrat de ville invite à mobiliser les politiques publiques de droit commun, et en particulier de la culture. C'est également à cette époque que se manifeste un besoin de mieux prendre en considération les cultures urbaines et issues du hip-hop, les questions de mémoire ainsi que les pratiques culturelles des habitants. En outre, face à la persistance des difficultés auxquelles les populations des quartiers prioritaires sont confrontées, une réflexion se formalise sur la responsabilité des institutions culturelles vis-à-vis des enjeux de développement social et urbain. Mais l'élément déclencheur est certainement l'approche financière de

UNE CHARTE DONT LES PRINCIPES DEMEURENT INCHANGÉS

Signée en 2004, la Charte s'ouvre sur une déclaration politique par laquelle la Ville de Lyon, la Région Rhône-Alpes et l'État s'engagent aux côtés de 19 directeurs et directrices d'équipements à impulser des politiques culturelles et artistiques favorisant la cohésion urbaine et sociale, et ce sans moyens financiers supplémentaires. Le document présente les missions des institutions et rend transparent le niveau de leurs ressources financières et humaines. Pour chacun des établissements, la désignation d'un référent est établie, et des engagements sont pris sur une période de cinq ans. La méthode invite à partager les enjeux et à mobiliser les institutions culturelles sur des thématiques qui font sens par rapport à leurs missions. Malgré quelques résistances et parfois l'absence d'interlocuteurs opérationnels au sein des institutions culturelles, la signature de la première charte constitue une mise en mouvement collective inédite. Les institutions signataires proposent 90 engagements ; 40 % d'entre eux se réaliseront au terme du premier exercice¹.

UNE ACTION ANCRÉE SUR LE TERRITOIRE ET INSCRITE DANS LE TEMPS

la politique culturelle : au début des années 2000, les 20 plus importants équipements culturels concentrent la quasi-totalité du budget culturel de la Ville, pour seulement 0,3 % dédié aux actions culturelles dans les quartiers en politique de la ville ou prioritaires. De façon plus symbolique, le succès du défilé de la Biennale de la danse montre qu'il est possible de mobiliser habitants, associations locales, artistes pour organiser un grand événement dont le rayonnement dépasse largement les frontières hexagonales. Le défilé devient un référentiel commun et accélère l'idée qu'il est possible de mobiliser le service public de la culture dans une politique territoriale. Trois années de travail sont nécessaires pour parvenir à la signature de la Charte puis à la création d'une mission de coopération culturelle en 2005. D'emblée, la méthode apparaît comme un élément clé de la constitution et de l'animation de cette dernière : la mise en place d'une plate-forme politique transversale ainsi que les multiples temps de concertation, espaces de travail et de rencontres permettent aux acteurs dans les quartiers de préciser leurs attentes, d'organiser le dialogue entre des cultures professionnelles de prime abord assez différentes, de dépasser les conflits, mais aussi d'explicitier les missions des institutions culturelles, le sens de la politique de la ville et de son volet culturel.

Trois chartes successives vont permettre à cet outil de coopération de s'ancrer durablement dans le paysage culturel lyonnais. Au nom de leurs missions de service public, un réseau toujours plus grand d'établissements culturels se constitue : la troisième charte (2012-2015) associe 22 structures pour 191 engagements ; pour la quatrième génération (2017-2020), ce sont pas moins de 28 établissements, événements ou services de la Ville de Lyon qui s'engagent à conduire 300 actions. La Charte rassemble les principaux services de la Ville (archives municipales, bibliothèque municipale, conservatoire, service événements, école des beaux-arts, musées Gadagne, Centre d'histoire de la Résistance et de la Déportation...), ainsi que les grands équipements et événements lyonnais (Arty Farty, Institut Lumière, Maison de la Danse, musée d'Art contemporain, musée des Beaux-Arts, Opéra national de Lyon, Auditorium/Orchestre national de Lyon, Théâtre de la Croix-Rousse, Théâtre des Célestins, Théâtre du Point du Jour, Théâtre Nouvelle Génération). Elle rassemble aussi des nouvelles structures culturelles ou de production artistique (MJC Confluence/ Marché Gare, Grame...) manifestant le désir des signataires de participer aux espaces de discussion et de valorisation qu'anime la Mission de coopération culturelle. Autour de cette communau-

té, 65 référents thématiques sont désignés parmi l'ensemble des équipements et services. Sur le plan institutionnel, le programme s'étend aujourd'hui à l'ensemble de la métropole de Lyon, mobilisant une centaine d'équipements culturels dans 24 villes différentes.

LA CONSTRUCTION D'UNE POLITIQUE TRANSVERSALE

Bénéficiant de bilans annuels et d'éléments de diagnostic approfondis, la Charte s'adapte progressivement aux attentes exprimées dans les territoires ainsi qu'aux problématiques qui émergent tant au sein des politiques culturelles que des enjeux de développement durable. Dans les années 2006-2011, le projet Kaléidoscope porté par l'Opéra témoigne d'une plus grande prise en compte des enjeux territoriaux et de développement culturel : durant cinq ans, il permet à l'Opéra de travailler en lien avec différents territoires de l'agglomération et avec un réseau de partenaires associatifs et de structures de proximité. En accompagnant des amateurs issus de quartiers prioritaires de l'agglomération (Vénissieux, Oullins), le dispositif permet alors l'émergence de compagnies, à l'image de Pockemon Crew, ainsi que la création de spectacles partagés. Dans les années 2010, de nouvelles problématiques invitent les institutions et équi-

pements à porter leur attention sur de nouveaux engagements : les enjeux d'égalité hommes/femmes deviennent prégnants (archives municipales et bibliothèques de Lyon, Institut Lumière, Marché Gare, Nouveau Théâtre du 8^e...), tout comme le déploiement de projets participatifs (Théâtre de la Croix-Rousse, Arty Farty, Orchestre national de Lyon, Substances...), pour ne citer que quelques évolutions significatives. Héritée des politiques de cohésion urbaine et sociale, la Charte intègre au cours des années 2010 une grille d'engagements très proches de l'Agenda 21 de la culture et de la stratégie de développement durable portée par la Ville. Bien que les quartiers en politique de la ville et les publics les plus en difficulté demeurent l'horizon de travail prioritaire, elle élargit le champ de son intervention, en rapport avec les thématiques transversales du volet culturel du contrat de ville. Quinze ans après sa création, l'ambition affichée dans la Charte pour les années 2017-2020 est de placer « la culture au cœur du projet de développement de la ville, par des actions en lien avec l'ensemble des politiques publiques² ».

En s'appuyant sur des politiques transversales et en « mobilisant les ressources culturelles, artistiques et patrimoniales », l'enjeu est désormais de contribuer à favoriser la ville durable en construisant une cité « équilibrée engagée dans tous les territoires et en particulier les quartiers [en] politique de la ville, les quartiers de veille active [...] qui représentent 17 % de la population lyonnaise »³, rappelant que la territorialisation de l'action publique et du service public de la culture reste le cœur et l'ADN de la Charte. La solidarité et l'inclusion sont également prioritaires, l'objectif étant d'engager des actions aux côtés des personnes les plus vulnérables, en insertion socioéconomique, mais aussi les jeunes, les seniors, les publics dits « empêchés ». La Charte intègre également les en-

jeux de la participation des habitants, l'égalité et l'accessibilité, incluant la prise en compte des diversités, la lutte contre les discriminations ainsi que l'égalité entre les femmes et les hommes, l'importance accordée aux héritages, qui invitent à créer les conditions pour mieux comprendre

Marc Villarubias :
« En quinze ans, on est passé d'une approche uniquement associée aux quartiers à une démarche qui relie le quartier, la ville et la métropole. »

les enjeux sociétaux contemporains. Enfin, l'apprentissage et les savoirs, dans et hors de l'école mais aussi tout au long de la vie, à travers l'éducation artistique et culturelle et l'éducation populaire, sont inclus dans les engagements, tout comme l'environnement, la créativité et l'innovation. En quinze ans, on est ainsi passé « d'une approche uniquement associée aux quartiers, avec tous les effets négatifs que comporte le risque d'enfermement sur le quartier, à une démarche qui relie le quartier, la ville et la métropole » (Marc Villarubias). La Mission de coopération culturelle a déplacé le curseur de la politique de la ville pour reconnaître qu'il existe dans la métropole des réseaux de compétences, notamment dans les institutions culturelles, et qu'il s'agit de faire travailler tous ces acteurs ensemble.

CONSTRUIRE LA COMMUNAUTÉ DE COOPÉRATION CULTURELLE

À la lecture de la quatrième charte, on mesure l'extraordinaire évolution des pratiques et postures professionnelles, ainsi que les effets qu'elle a produits dans sa capacité à créer une communauté de coopération. Sa mise en œuvre s'est appuyée sur un arsenal méthodologique important, qui a permis de développer :

– *Une culture du partenariat* : la Charte s'appuie sur l'héritage de quinze années de travail, entre les tutelles et les acteurs, et entre les élus et les services dans leur capacité à engager des politiques transversales ; la stratégie générale est partagée et validée collectivement ; la gouvernance est animée par la Mission de coopération culturelle, commandatée par les collectivités locales et l'État, des commissions culturelles dans chaque quartier prioritaire, ainsi que par des commissions spécifiques. Outre la mise à disposition de l'information des actions en cours, des journées réunissent annuellement la communauté pour partager et valider les orientations collectives. De nombreux temps de travail thématiques permettent aux signataires de la Charte de se réunir régulièrement dans des formats pluriels.

– *Une culture de l'évaluation* : l'élaboration de diagnostics territoriaux et de partages de savoirs permet de préciser les attentes et axes d'amélioration possibles dans les quartiers ; des évaluations qualitatives et quantitatives sont mises en œuvre annuellement par la Mission de coopération culturelle ; les actions sont présentées et mises en débat dans les commissions culturelles territoriales mais aussi au conseil municipal.

– *Une culture de la concertation* : elle permet d'améliorer la participation citoyenne et de développer une plus

grande capacité de résilience face à des situations extrêmes. « Il y a des savoir-faire qui permettent d'aller plus vite, plus loin. Quand les attentats de 2015 ont ébranlé l'action menée dans les quartiers, des espaces de travail ont pu se mettre en place rapidement, permettant de décrypter les situations et de trouver des réponses face aux questions posées » (Marc Villarubias).

UN OUTIL DE RÉ-INTERROGATION DES POLITIQUES CULTURELLES ET DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES

La Charte apparaît aussi comme un outil de ré-interrogation des politiques culturelles. Elle contribue en effet à envisager leur réorganisation dans un sens multipolaire. La coopération est devenue un état d'esprit et une méthode de travail. La Charte a également permis de dépasser des oppositions qui ont longtemps paralysé l'approche des politiques culturelles (entre insti-

« La Charte a permis de dépasser des oppositions qui ont longtemps paralysé l'approche des politiques culturelles, entre réseau associatif, pratiques professionnelles et amateurs, centre et périphérie, cultures savante et populaire... »

tutions et réseau associatif, pratiques professionnelles et amateurs, centre et périphérie, cultures savante et populaire...). Les opérateurs lyonnais se sont largement engagés dans des logiques de coopération par projet. L'outil a favorisé

une meilleure connexion entre les institutions et les autres opérateurs culturels, mais aussi une meilleure connaissance du territoire et des pratiques culturelles des populations. En interne, les enjeux d'égalité et de représentation de la diversité ont progressé. Certains objectifs ont connu des avancées significatives, en particulier la capacité des institutions et événements à favoriser des démarches de développement culturel et à investir les territoires prioritaires de la ville.

Au sein des institutions culturelles, les profils ont changé : les équipes dédiées à la médiation dans les établissements culturels ont fortement fait évoluer leurs pratiques. La revalorisation des postes est appuyée par des indicateurs d'« équivalents temps plein » consacrés à la médiation. De même, les

directrices et directeurs des grands établissements ont désormais intégré l'esprit de coopération et de transversalité porté par la Charte, ce dont témoignent les projets d'établissements et les entretiens menés dans le cadre des renouvellements de postes. Dans les conventions pluriannuelles signées entre les différents niveaux de collectivités, l'État et les établissements, les objectifs liés à la Charte sont désormais intégrés dans l'écriture des projets culturels et scientifiques⁴.

De nombreux points positifs émergent des bilans quant à l'impact de la Charte sur les territoires prioritaires (présence renforcée du service public et des équipes artistiques, plus grande intégration des quartiers au reste de la ville, valorisation de l'image de certains territoires, implantation d'activités de service), mais aussi sur les populations (avec une plus grande participation et mobilité de celles-ci, la reconnaissance et la valorisation des pratiques). Il serait intéressant d'approfondir dans le cadre de travaux d'étude ses effets sur le territoire et la population : Comment mesurer plus finement le rôle qu'elle peut jouer dans le renforcement de la cohésion sociale et territoriale, dans sa capacité à réduire les disparités, à favoriser la reconnaissance des pratiques culturelles ? En quoi est-elle en mesure de favoriser une meilleure participation

des Lyonnais à la vie culturelle ? Comment apprécier sa capacité à renforcer la citoyenneté ainsi que la mobilité ?

LES FACTEURS CLÉS DE LA RÉUSSITE ET LES LIMITES OBSERVÉES

Les conditions de la réussite de cette démarche reposent en grande partie sur l'inscription de la Mission de coopération culturelle dans le temps long. Condition *sine qua non* au déploiement du dispositif, la Charte s'appuie sur une mission spécifique qui bénéficie d'un personnel et d'un budget dédiés depuis quinze ans. Face à un outil dont le périmètre d'intervention s'est considérablement élargi, l'enjeu consiste aujourd'hui à consolider la Charte dans ses différentes dimensions métropolitaines.

Malgré le succès incontesté que produit sur son territoire la Charte de coopération culturelle, les disparités sociales, économiques, culturelles, urbaines et environnementales demeurent vives entre territoires et sont des sources potentielles de tension et de fragilité. Par ailleurs, si les animateurs de la Charte constatent que le resserrement des budgets des équipements culturels n'a pour le moment pas fait baisser le niveau d'engagement de ces derniers, une diminution des financements du tissu associatif est observée. Or, « la Charte ne fonc-

tionne que si le tissu local est actif », ainsi que le souligne le chef de la Mission de coopération culturelle, Marc Villarubias. La réduction potentielle de partenaires associatifs sur les territoires est un risque d'affaiblissement des acteurs impliqués dans la Charte. C'est un sujet de préoccupation de la Mission de coopération culturelle.

UNE RECONNAISSANCE AUX NIVEAUX NATIONAL ET INTERNATIONAL

Par son ancienneté, son approche méthodologique et son ambition politique, la Charte de coopération culturelle fait référence désormais dans sa capacité à engager les institutions artistiques et culturelles dans le développement durable de leur ville. Elle est observée et inspire de nombreuses villes en France et en Europe, désireuses de renforcer la transversalité de leurs politiques publiques ou la coopération (Liège, Helsinki, Vaudreuil-Dorion au Québec, Anvers, Paris, Perpignan, Angoulême...). Au plan international, elle vient de bénéficier d'une large reconnaissance en obtenant en 2018 la troisième édition du prix CGLU – Ville de Mexico – Culture 21, ainsi qu'une somme de 25 000 euros pour la réalisation d'un film d'animation pédagogique sur « Ville/culture et développement durable ». Récompensée pour sa contribution à la culture en tant

que pilier du développement durable, la reconnaissance de Cités et gouvernements locaux unis (CGLU) porte notamment sur le travail engagé dans la durée et la capacité à positionner la culture comme levier d'intervention des autres politiques publiques. Une distinction qui vient consolider la voie singulière qu'ont choisie Lyon et sa métropole pour construire la ville durable de demain.

1. Marc Villarubias, « La charte de coopération culturelle de Lyon... », p. 28, cité dans la rubrique ci-dessous.

2. *Charte de coopération culturelle 2017-2020*, cité dans la rubrique ci-dessous.

3. *Ibid.*

4. Voir aussi la *Charte coopération culturelle pour une ville durable de Lyon*, cité dans la rubrique ci-dessous.

POUR ALLER PLUS LOIN

- *Charte coopération culturelle pour une ville durable de Lyon* : <http://obs.agenda21culture.net/fr/good-practices/charte-cooperation-culturelle-pour-une-ville-durable-de-lyon>
- *Charte de coopération culturelle 2017-2020* : <https://www.lyon.fr/culture/cooperation-culturelle>
- *Contrat de ville Métropole de Lyon 2015-2020* : https://www.grandlyon.com/fileadmin/user_upload/media/pdf/institution/20150702_gl_contrat-ville.pdf
- Anne Grumet, Serge Dorny et Marc Villarubias, « Acteurs, institutions, habitants : une charte pour coopérer, l'exemple de Lyon », *L'Observatoire*, n° 34, 2008, p. 40-44.
- Marc Villarubias, « La charte de coopération culturelle de Lyon, un outil de mobilisation du droit commun de la culture », *Les Cahiers du DSU*, printemps-été 2009.