

Le concept

Le concept CORIOLIS

CORIOLIS

Evaluation d'une  
politique culturelle régionale

Evaluation d'une

politique culturelle régionale

Stéphanie Torche



# Préambule

Le concept Coriolis voit le jour en 2001 après une période de plus de vingt ans au cours de laquelle des activités de soutien à la culture se développent parallèlement aux réflexions. Avec le transfert des tâches de Coriolis Promotion dans l'Agglomération au 1er janvier 2010, le système mis en place sera transformé.

La présente évaluation se situe dans un contexte où de profondes modifications structurelles vont avoir lieu. Une nouvelle période de la politique culturelle sera ainsi projetée. Face à cette situation, l'évaluation est premièrement menée dans une perspective sommative. Celle-ci a pour but d'observer si les objectifs sont atteints. Des réflexions en termes prospectifs seront aussi proposées. Elles mettront en avant des pistes de réflexion relatives à la future politique culturelle régionale.

L'évaluation se base principalement sur des documents existant et sur des entretiens. La recherche qualitative a ainsi été privilégiée. Ce travail a été effectué du 1er février au 31 mai 2009. Les différents événements qui se sont déroulés pendant cette période ont été intégrés à cette recherche dans la mesure du possible.

Cinq chapitres ont été définis. Le premier présente les démarches de l'évaluation. Il s'agit d'explicitier le cadre dans lequel cette évaluation a été effectuée. Le deuxième est une présentation historique de la politique culturelle régio-

nale et de son fonctionnement actuel. Ce chapitre permet de montrer comment le contexte historique a eu une influence sur la politique actuelle. Le troisième chapitre analyse si les objectifs ont été atteints ou non. Il s'agit d'évaluer les objectifs de la politique régionale actuelle (concept Coriolis). Le quatrième chapitre a pour but de présenter un certain nombre de recommandations relatives à la politique culturelle régionale future.

En préambule, nous tenons à remercier chaleureusement les personnes interrogées, celles qui nous ont transmis des documents et celles qui ont pris le temps de relire et d'apporter des commentaires à ce travail. Le temps consacré par ces différentes personnes et la facilité des entretiens avec elles montrent à quel point leur engagement dans l'élaboration de la politique culturelle régionale a été important.

Enfin, nous tenons à remercier tout particulièrement la Préfecture de la Sarine et le Service culturel de la Ville et de la région de Fribourg qui ont été nos interlocuteurs principaux. Un grand merci à Monsieur Carl-Alex Ridoré, Monsieur Markus Baumer et à Madame Marie-Claire Mettraux qui ont répondu patiemment à nos questions et qui, sans jamais chercher à nous influencer, ont pris le temps nécessaire pour répondre à nos demandes. La qualité de leurs remarques et de leur objectivité a été très appréciée.

# 1. Démarches de l'évaluation

## 1.1. Les finalités de l'évaluation

### 1.1.1. Présentation du contexte

La politique culturelle régionale sera modifiée par la création de l'Agglomération de Fribourg. L'association de communes Coriolis Infrastructures va poursuivre ses activités alors que l'association de communes Coriolis Promotion sera dissoute le 31 décembre 2009. Ses tâches seront reprises par l'Agglomération dès le 1er janvier 2010. Par conséquent, l'Agglomération devra:

- Nommer une Commission culturelle consultative.
- Adopter un règlement régissant l'octroi de subventions culturelles.
- Adopter un budget pour la promotion culturelle régionale en 2010.

Dans ce contexte, le commanditaire de l'évaluation, à savoir l'association de communes Coriolis Promotion, a souhaité qu'une analyse soit faite. Le but est de permettre à tous les acteurs concernés d'avoir un bilan des activités du concept Coriolis. Selon le souhait du commanditaire, l'objectif de ce rapport est de déclencher une réflexion participative entre les milieux politiques et culturels.

## 1.2. Approche méthodologique

### 1.2.1. Démarches effectuées

Différentes difficultés peuvent apparaître dans l'évaluation du champ culturel. Pierre Moulinier cite, par exemple, trois problèmes<sup>1</sup> : les objectifs ont souvent l'air d'être flous et contradictoires à cause du caractère peu opérationnel du terme « culture » et parce que les finalités des politiques culturelles sont proposées dans des expressions très larges (diffuser la culture, élargir le public, etc.). Le système de moyens peut être complexe à évaluer. Les effets et les résultats de la politique culturelle en termes de causalité et d'interprétation sont aussi incertains.

Dans la présente évaluation et malgré le fait qu'une stratégie ait été énoncée dans le concept Coriolis, il n'existe pas toujours de limites clairement définies entre les objectifs, les stratégies et les mesures à l'intérieur de ce concept. Par

### 1.1.2. Double mission de l'évaluation

En termes de contenu, les missions de l'évaluation demandées sont doubles :

- Faire une analyse critique de l'atteinte des objectifs de la politique culturelle régionale à l'heure actuelle.
- Apporter des recommandations qui permettront d'ouvrir un dialogue relatif à la politique culturelle future.

### 1.1.3. Formulation des questions

Deux questions à la base de l'évaluation ont été formulées:

1. *Dans quelle mesure les objectifs élaborés dans le cadre de la politique culturelle régionale via le concept Coriolis ont été atteints à l'heure actuelle ?*
2. *Est-ce que les mesures mises en place permettent de répondre aux objectifs généraux de la politique culturelle régionale ?*

ailleurs, ces éléments ne sont pas systématiquement cités en tant que tels dans les différentes sources. Il a donc été décidé de déconstruire la politique culturelle régionale pour pouvoir ensuite la reconstruire dans une approche synthétique. Les documents relatifs à cette politique et particulièrement ceux du concept Coriolis ont été analysés. Le but était de trouver les objectifs, les stratégies et les mesures formulées explicitement ou implicitement. Sur cette base, une liste ayant trait à ces éléments a été proposée à deux acteurs qui ont joué un rôle essentiel dans la mise sur pied de ce concept. Leurs remarques ont permis d'élaborer une liste définitive. Sur la base de cette réflexion, un certain nombre de questions a pu ensuite être formulé. Après que ces interrogations aient été discutées avec le commanditaire, l'évaluation à proprement parler a débuté.

<sup>1</sup> L'évaluation au service des politiques culturelles locales [1994]

Des choix ont été effectués quant à la priorité des questions à analyser. Certains aspects ont donc été traités plus en détails que d'autres. Il a été décidé avec le commanditaire que pour des raisons de timing, cette évaluation serait effectuée principalement sur des sources existantes. Celles-ci seraient dans un deuxième temps complétées par des interviews, là où les documents existants n'apporteraient pas assez d'informations.

### 1.2.2. Provenance des informations

Pour rédiger le présent rapport, différents documents ayant trait à la politique culturelle régionale fribourgeoise ont été analysés. Ceux-ci comprennent principalement des rapports d'experts, des rapports d'activité, des procès-verbaux des séances, des règlements et des lois, des comptes et des budgets, des messages politiques, des contrats de collaboration et des textes divers (brochures de promotion, site internet, coupures de presse, etc.).

La littérature scientifique propre à ce type de recherche a aussi été prise en compte. Il s'agit de réflexions relatives aux méthodes d'évaluation dans leur ensemble et dans le domaine culturel, ainsi que de rapports concernant des politiques culturelles régionales ou nationales.

Différentes personnes ont été contactées, afin d'apporter des informations complémentaires. Deux démarches ont été privilégiées en fonction des renseignements recherchés <sup>2</sup> :

- **Des interviews individuelles approfondies.** Celles-ci ont été réalisées auprès d'une quinzaine de personnes provenant des milieux politiques et culturels. Une même personne a parfois été interrogée à plusieurs reprises. L'objectif de ces interviews était d'approfondir certains éléments. En fonction des besoins, les interviews ont été conduites par téléphone ou face à face. Pour certaines analyses, une seule personne a été interrogée, alors que pour d'autres plusieurs personnes ont été contactées. En effet, la problématique pouvait ne concerner qu'un seul individu. Dans un tel cas, il ne servait à rien d'en interroger plusieurs. En raison de contraintes temporelles, il a parfois été décidé d'interroger une seule personne experte d'un sujet. Dans cette situation, les conclusions avancées sont néanmoins restées prudentes.

- **La recherche d'informations factuelles.** Une quinzaine de personnes a aussi été contactée pour obtenir des informations factuelles sur un sujet. Les questions ont été posées par téléphone, face à face ou par correspondance email. Contrairement aux entretiens individuels, ces contacts n'avaient pas pour objectif d'approfondir un sujet. Ils cherchaient à apporter des renseignements de base.

D'avril à juin 2009, nous avons assisté aux séances de la Commission culturelle et du Comité de direction de Coriolis Promotion, à une séance de la Commission culturelle de la Ville de Fribourg ainsi qu'à une rencontre du Comité de direction de Coriolis Infrastructures.

### 1.2.3. Période temporelle analysée

L'objectif de cette évaluation est d'analyser le concept Coriolis. Même si celui-ci est né en 2001, il existe déjà avant cette date la volonté de réaliser des infrastructures culturelles et des subventions sont distribuées aux acteurs culturels. Coriolis est donc la résultante d'actions et de réflexions menées avant 2001.

Pour analyser les infrastructures, l'année 1999 a alors été retenue, car c'est à cette période qu'une Entente intercommunale y relative est née. Or ce sont les communes membres de cette Entente qui ont élaboré les statuts de Coriolis Infrastructures.

L'année 2002 a été retenue pour analyser le financement aux associations, car Coriolis Promotion a formellement été créée à cette date. Pour les questions relatives aux montants accordés aux associations, une brève présentation de la situation antérieure a aussi été effectuée, dans le but de voir quelles ont été les évolutions relatives à ces montants.

Les analyses ont été effectuées jusqu'en mai 2009, exception faite de celles dont les données n'étaient pas encore disponibles. Cela est par exemple le cas des subventions accordées aux associations en 2009.

< <sup>2</sup> La liste des personnes interrogées se trouve dans l'annexe 1.

## 2. Présentation du concept Coriolis

### 2.1. Genèse d'une politique culturelle régionale

PREMIÈRES ET PREMIÈRE COMMISSION CULTURELLE INTERCOMMUNALE (CCI)

[1978-1988]

En 1978, l'idée d'une CCI est évoquée pour la première fois par un Conseiller général de la Ville de Fribourg dans une motion acceptée par le Conseil communal. Cette motion proposait d'apporter une solution aux problèmes d'infrastructures et d'animation culturelle en tenant compte des besoins spécifiques de la population du Grand Fribourg. Sur la base de cette motion, la Ville de Fribourg a contacté le Préfet de la Sarine en vue de créer une telle Commission.

Suite à une demande formulée par le Préfet de la Sarine en 1980, 31 communes affirment être favorables à la création d'une CCI. Mais c'est seulement en 1984 que l'idée est relancée par le Préfet et qu'une enquête est effectuée par la Commission cantonale des affaires culturelles pour connaître les besoins des communes.

La CCI naît officiellement le 15 mars 1984<sup>3</sup>. A court terme, ses buts sont de coordonner et de préparer les calendriers des manifestations culturelles et d'établir un inventaire des locaux disponibles dans la région. A moyen terme, l'objectif est de mettre en commun certains moyens financiers pour des bourses et des subventions.

LEGISLATION CANTONALE

[1991]

En 1991, l'Etat de Fribourg met sur pied une importante législation en matière culturelle : loi sur les affaires culturelles, loi sur les institutions culturelles de l'Etat et loi sur la protection des biens culturels. Les fondements juridiques d'une politique culturelle sont ainsi établis<sup>5</sup>, puisque selon la première loi, il appartient prioritairement aux communes de contribuer à la promotion des activités culturelles dans le do-

Différentes actions sont alors menées par la CCI entre 1984 et 1988. Suite à l'élaboration du plan de répartition du bénéfice de l'écu du 500ème anniversaire de l'entrée de Fribourg dans la Confédération, la Commission alloue des montants pour la réalisation de nouvelles bibliothèques de lecture publique. Certaines communes de la Commission apportent un soutien financier à des acteurs de la vie culturelle. En outre, une coordination des manifestations culturelles s'effectue grâce à un appui de la Commune de Fribourg. Enfin, un questionnaire envoyé en 1986 aux différentes communes permet de dresser un inventaire de la vie culturelle dans le district et de discuter de l'idée d'un pot commun<sup>4</sup>.

En 1988, la CCI s'essouffle et ses membres décident d'attendre les bases légales en matière culturelle (celles-ci seront transcrites dans la future loi sur les affaires culturelles). La Commission demande alors au Canton de prendre en compte différents éléments dans ce projet de loi: instauration d'un plan de couverture du district en matière culturelle ; reconnaissance du principe de subsidiarité Etat/Commune dans l'attribution des subventions et participation financière de l'Etat aux équipements culturels des communes.

maine de l'animation, le Canton se chargeant principalement des activités relatives à la création. C'est aussi dans cette loi du 24 mai 1991 et son règlement d'exécution du 14 août 1992<sup>6</sup> que les bases légales en matière de politique culturelle régionale sont constituées, les communes devant coopérer pour la réalisation de projets d'importance régionale sous l'impulsion du Préfet.

> <sup>4</sup> Après 2 ans de discussion, celui-ci est d'ailleurs abandonné.

<sup>3</sup> L'assemblée fixe la composition de la Commission de la manière suivante : deux délégués de la Ville de Fribourg, un de Marly, un de Villars-sur-Glâne, trois délégués par cercles de Justice de paix (Farvagny, Belfaux, Le Mouret, Prez-vers-Noréaz), un représentant du Lac français (Courtepin, Barberêche) et un de la Singine (Guin, Tavel). Cette liste se modifie avec les années.

> <sup>6</sup> Ce règlement a été modifié en décembre 2007.

<sup>5</sup> La « politique culturelle » est comprise ici comme l'ensemble des actions qui s'inscrivent dans une stratégie pour atteindre un objectif.

## SECONDE COMMISSION CULTURELLE INTERCOMMUNALE (CCI)

[1994 – 2001]

Depuis les années 80, les milieux culturels fribourgeois ont considérablement augmenté leur offre et de nouveaux besoins apparaissent. La commune de Fribourg est jusqu'alors principalement sollicitée comme lieu où se déroule un nombre important d'événements culturels à caractère régional. Les responsables culturels adressent aussi de nombreuses demandes de subventions régulières et occasionnelles aux communes proches de Fribourg. Chacune répond à ces demandes financières selon son budget et son bon vouloir. Pour connaître les positions respectives et tenter d'établir, si possible, une certaine coordination, les Conseillers communaux de diverses communes se concertent dès 1992.

La CCI est officiellement constituée en 1994 avec comme objectifs le développement des liens en matière culturelle entre communes voisines. Cette Commission, qui se compose de 11 communes <sup>7</sup>, propose à ses membres de verser des subventions pour les années 1995 et 1996, sans véritables critères d'évaluation. Pour améliorer cette situation, définir clairement des ob-

jectifs et répondre aux pressions de plus en plus fortes des institutions culturelles <sup>8</sup>, un groupe de travail composé de personnes provenant des milieux culturels est alors mandaté sous la présidence d'un membre de la CCI. Le 3 juillet 1996, ce groupe présente un rapport proposant une politique culturelle régionale comprenant quatre lignes directrices. La première concerne la politique d'octroi des subventions. Des critères relatifs à la répartition de ces montants sont ainsi proposés. La deuxième ligne directrice a trait à la politique en matière d'infrastructures culturelles ; il s'agit d'améliorer les lieux existant et de combler le manque d'infrastructures en créant de nouveaux espaces. La troisième ligne directrice propose une série d'interventions prioritaires dans le domaine social et éducatif. Ces interventions concernent l'encouragement d'événements favorisant les échanges et la compréhension mutuelle, ainsi que la promotion de la culture dans les milieux scolaires. Enfin, une proposition de structures à caractère régional dont le but est de créer une organisation apte à gérer et à soutenir la politique culturelle régionale est avancée.

<sup>8</sup> Celles-ci se sont regroupées dans l'Association PHARE afin de défendre leurs intérêts.

< <sup>7</sup> Belfaux, Corminboeuf, Cottens, Fribourg, Givisiez, Granges-Paccot, Grolley, Guin, Marly, Tavel et Villars-sur-Glâne.

## CONFERENCE REGIONALE POUR LA CULTURE (CR)

[1996- 2001]

En 1996, le Préfet de la Sarine, d'entente avec ses collègues des districts de la Singine et du Lac convoque, conformément à l'article 107bis de la LCo, une Conférence régionale sur la culture. Celle-ci regroupe 63 communes et a pour objectif de créer une association de communes en vue d'assurer les subsides aux institutions culturelles et le financement de nouvelles infrastructures culturelles. Afin de développer les lignes directrices présentées dans le rapport de 1996, trois nouveaux groupes de travail sont constitués par cette Conférence en 1997. Le premier s'intéresse aux

structures juridiques de la future politique régionale. Le deuxième a trait aux critères d'octroi des subventions. Il s'agit de définir leurs modalités. Le troisième est relatif aux infrastructures culturelles à prévoir (implantation d'une grande salle de spectacle et d'une salle pour la création et harmonisation des structures existantes). Suite aux résultats du groupe de travail « bases juridiques », le projet de statuts d'une « Association de communes pour la promotion des activités culturelles » (ACPC) est envoyé aux 61 communes de la Conférence régionale en novembre 2000.

## ENTENTE INTERCOMMUNALE POUR LES INFRASTRUCTURES CULTURELLES

[1999 – 2006]

Une enquête effectuée en décembre 1998 au sein des communes de la Conférence régionale démontre qu'une majorité de communes est favorable au principe de la construction d'une salle de concert/théâtre. Néanmoins seules les communes de Fribourg, Villars-sur-Glâne, Givisiez, Granges-Paccot et Corminbœuf signent, sous la présidence du Préfet, une convention relative à la réalisation d'infrastructures culturelles dans l'Agglomération fribourgeoise (Entente intercommunale)<sup>9</sup> le 13 décembre 1999<sup>10</sup>. Celles-ci sont intéressées par la possibilité d'implanter un casino dans la région et veulent offrir « un développement culturel adapté aux exigences modernes »<sup>11</sup>. Selon cette convention, une salle de concerts et un espace pour la création contemporaine seront réalisés. Cette convention permet aussi, en août 2000, d'engager un responsable culturel pour la Ville et la région de Fribourg (Délégué culturel régional). Son rôle est de promouvoir les activités culturelles dans la Ville et la région de

Fribourg, de participer à la création des infrastructures culturelles à Fribourg et à Villars-sur-Glâne et de gérer les projets relatifs à la Commission culturelle intercommunale (CCI).

Suite à la régionalisation du Service Culture et Tourisme de la Ville de Fribourg, les politiques locale et régionale de la commune de Fribourg ne peuvent plus être totalement dissociées depuis cette période (2000)<sup>12</sup>.

Dès juillet 2000, un projet de statuts relatif à une « Association de communes pour le financement des activités culturelles dans la région du Grand Fribourg » est étudié par les cinq communes de l'Entente intercommunale. Cette association a pour but de financer les deux nouvelles infrastructures culturelles à Fribourg et à Villars-sur-Glâne et l'ACPC. Ses ressources proviendraient notamment d'une convention signée en septembre 2000 entre l'Entente intercommunale et le futur Casino de Fribourg.

> <sup>12</sup> De par le rôle moteur que Fribourg joue en tant que centre de la région, la Ville adapte donc régulièrement sa propre politique culturelle à l'évolution régionale.

<sup>9</sup> Cette convention sera suivie d'un avenant en décembre 2004.

<sup>10</sup> Les raisons qui peuvent expliquer pourquoi la majorité des communes n'a pas été plus loin que la déclaration d'intention seront présentées dans le point 3.1.5.

<sup>11</sup> Article premier de la Convention.

## RAPPORT OBJECTIF 2006 : NAISSANCE DU CONCEPT CORIOLIS

En 2001, le responsable culturel établit, avec le concours de différents experts, un plan d'action relatif à une politique culturelle régionale pour les années 2001-2006 publié dans un rapport intitulé « Objectif 2006 : Fribourg, pôle de compétence artistique ». Celui-ci est adressé aux autorités politiques, notamment au Comité de pilotage de l'Entente intercommunale et présente des bases théoriques relatives à la politique culturelle ainsi que des stratégies et des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les

butés fixés. Ce rapport propose pour la première fois des objectifs et des stratégies des autorités communales pour le développement culturel de la région fribourgeoise. Il contient de nombreuses recommandations et peut être considéré comme véritable point de départ du concept Coriolis. Le nom Coriolis a été formellement choisi par le Comité de pilotage de l'Entente intercommunale en séance du 11 octobre 2001.



## ASSOCIATION DE COMMUNES CORIOLIS PROMOTION (ACPC)

[2002- 2009]

Après consultation des statuts envoyés en novembre 2000 auprès des communes de la Conférence régionale, l'ACPC, qui absorbe dorénavant la Commission culturelle intercommunale (CCI), est constituée le 28 mars 2002 sous le nom de Coriolis Promotion. Son but est de financer des associations culturelles reconnues d'intérêt régional. Plus précisément, il s'agit de « favoriser la consolidation et le développement de la plate-forme culturelle fribourgeoise dans le cadre d'une structure juridique et d'un financement indépendants des nouvelles infrastructures »<sup>13</sup>.

Sur l'ensemble des communes de la Conférence régionale pour la culture, 7 communes<sup>14</sup> adoptent les statuts par leurs assemblées communales ou Conseils généraux, en devenant ainsi membres à part entière.

Les membres de la Commission culturelle consultative de Coriolis Promotion sont élus le

11 septembre 2002. Une charte fondamentale ainsi que des règlements relatifs à l'octroi des subventions et au fonctionnement de la Commission culturelle sont alors édictés.

Les conditions-cadre pour une politique culturelle régionale étant définies, Coriolis Promotion et neuf institutions culturelles signent, pour la première fois en 2004, des contrats de collaboration relatifs à l'octroi de subventions pluriannuelles. En 2006 et 2009, les contrats de prestation sont renégociés selon une procédure d'évaluation commune.

Selon les statuts de l'Agglomération votés par le peuple le 1er juin 2008, les tâches de Coriolis Promotion seront reprises par l'Agglomération. D'un commun accord entre les deux instances, ce transfert sera effectif au 1er janvier 2010.

< <sup>13</sup> [http://www.coriolis-fr.com/rubrique\\_fr.php?id\\_rubrique=23](http://www.coriolis-fr.com/rubrique_fr.php?id_rubrique=23)  
< <sup>14</sup> Il s'agit de Chésopelloz, Corpataux- Magedens, Fribourg, Givisiez, Granges-Paccot, Villarlod et Villars-sur-Glâne.

## ASSOCIATIONS DE COMMUNES CORIOLIS FINANCES

[2003-2006]

## ET CORIOLIS INFRASTRUCTURES

[2006]

Le 3 décembre 2003, les cinq communes de l'Entente intercommunale constituent une « Association de communes pour la politique culturelle dans l'Agglomération de Fribourg » sous le nom de Coriolis Finances. Son but est de récolter « par le biais d'un Fonds culturel dont le règlement est approuvé par la Commission fédérale des maisons de jeux, une partie du bénéfice du Casino de Fribourg en vue de financer les objectifs de la politique culturelle régionale »<sup>15</sup>.

En termes d'infrastructures culturelles, un centre de création scénique à Villars-sur-Glâne (Espace Nuithonie) est inauguré en février 2005. La même année, des crédits de construction pour la Salle de spectacle des Grand-Places sont octroyés par les législatifs des cinq communes de l'Entente intercommunale et la Fondation de l'Espace Nuithonie et de la Salle

de spectacle des Grands-Places<sup>16</sup> est constituée. Cette fondation a pour but d'exploiter les deux nouvelles infrastructures culturelles.

Avec effet au 1er janvier 2006, Coriolis Finances modifie ses statuts dans le but de réaliser et d'exploiter l'Espace Nuithonie et la future salle de spectacle de Fribourg. Cette nouvelle association porte désormais le nom de Coriolis Infrastructures et remplace juridiquement l'Entente intercommunale du 13 décembre 1999.

Suite à un référendum, la Ville de Fribourg accepte le 21 mai 2006 en votation populaire le crédit de construction pour la Salle de spectacle des Grand-Places. Les travaux de construction de cet espace commencent en juin 2008. L'inauguration est prévue en 2011.

<sup>16</sup> Comme cette dernière n'a pas encore de nom officiel, le prochain travail parlera indifféremment de Salle de spectacle des Grands-Places, de Salle de spectacle de Fribourg ou de Salle des Grands-Places.

< <sup>15</sup> [http://www.coriolis-fr.com/rubrique\\_fr.php?id\\_rubrique=74](http://www.coriolis-fr.com/rubrique_fr.php?id_rubrique=74)

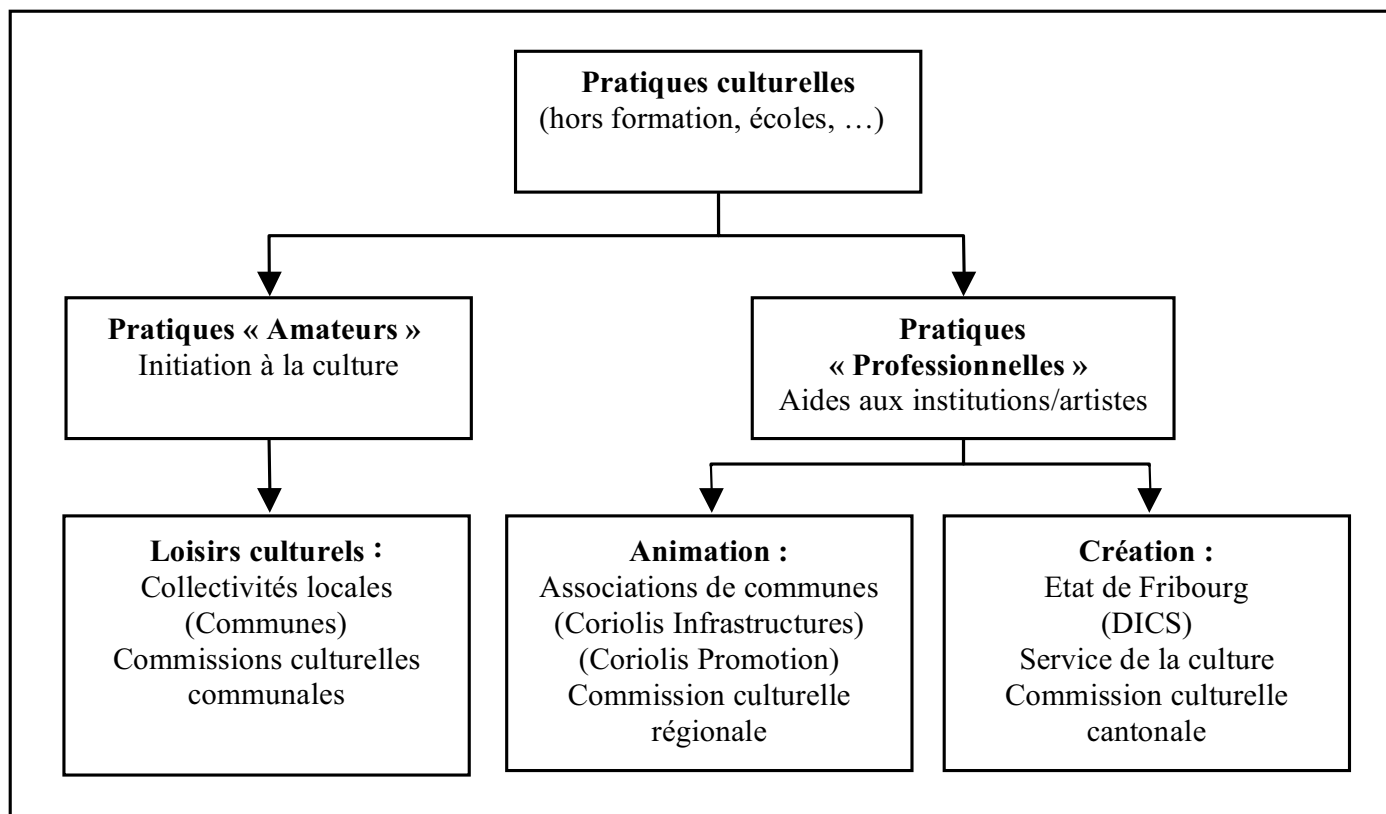


## 2.2. Le concept Coriolis

### 2.2.1. Coriolis, Communes et Etat : répartition des rôles

Selon le concept Coriolis, la répartition des rôles dans le financement des activités culturelles entre les différents acteurs publics peut être schématisée comme suit :

graphique 1. Financement prioritaire des activités culturelles



Source: inspiré de [http://www.coriolis-fr.com/rubrique\\_fr.php?id\\_rubrique=73](http://www.coriolis-fr.com/rubrique_fr.php?id_rubrique=73), [2009]

Selon ce graphique, les pratiques culturelles peuvent être amateurs ou professionnelles. Pour la première catégorie, il appartient aux collectivités locales (communes) d'intervenir prioritairement. Pour les pratiques professionnelles, l'Etat prend en charge les domaines de la création, les associations de communes étant responsables de l'animation.

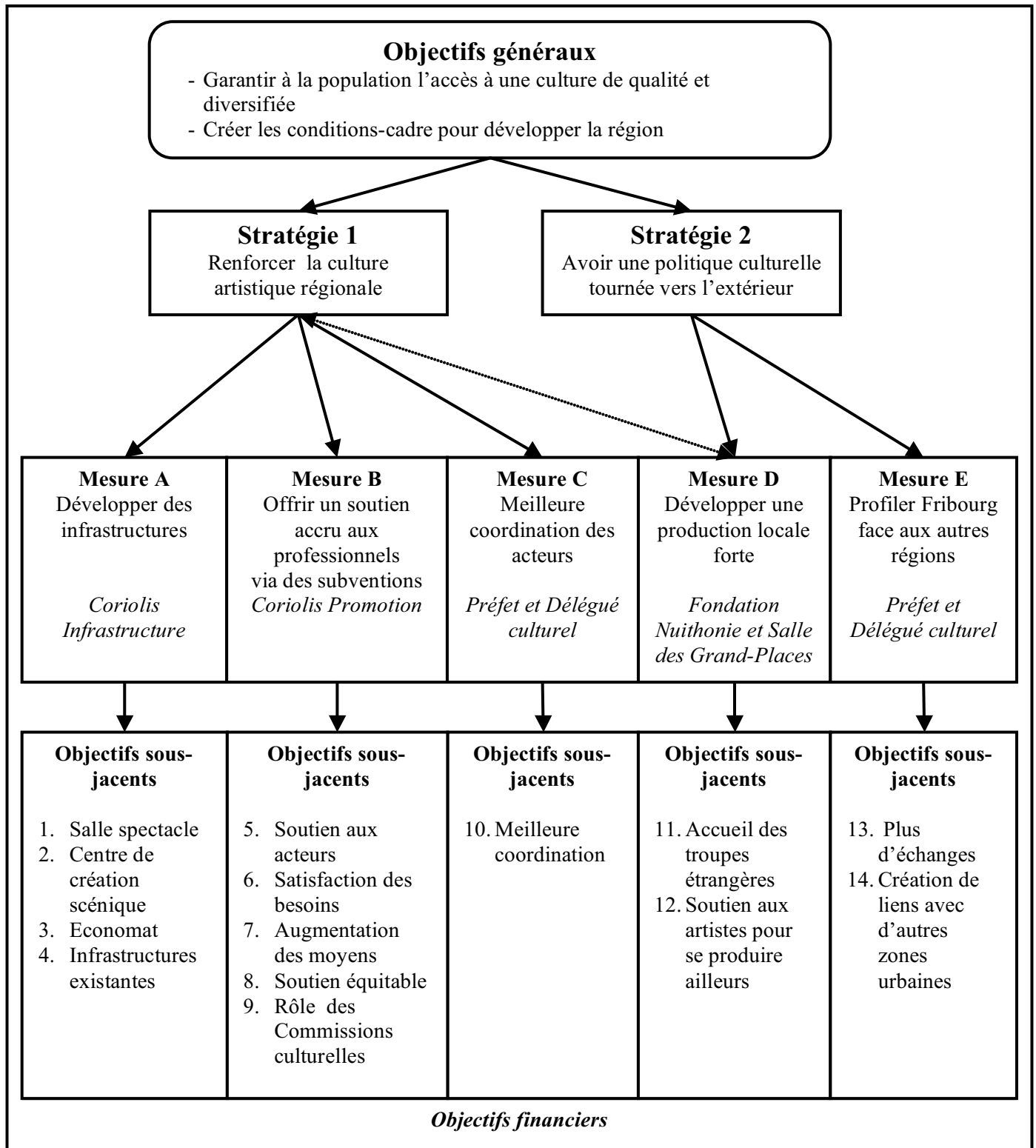
Parallèlement à leur participation à la politique culturelle régionale, les communes qui adhèrent à Coriolis sont appelées à remplir le rôle que cette répartition des tâches leur attribue en tant que collectivité locale : soutenir prioritairement les pratiques culturelles amateurs (loisirs culturels) sur leur territoire, notamment par l'octroi de subventions annuelles et extraordinaires à travers des commissions culturelles locales.

Par ailleurs, quatre critères ont été retenus dans le concept Coriolis pour définir le terme d'« organisateur professionnel ». Premièrement, la structure organisationnelle doit être professionnalisée (au moins en partie) ou le programme artistique doit être principalement composé d'artistes professionnels. Deuxièmement, le rayonnement des manifestations en termes médiatiques et par rapport au public doit dépasser le cadre du Grand-Fribourg. Ensuite, la qualité du programme et le besoin prioritaire de cette offre pour la région doivent être reconnus par la Commission culturelle régionale. Enfin, la présentation des comptes doit être irréprochable et ceux-ci doivent être transparents.

### 2.2.2. Objectifs généraux, stratégies et mesures

Le concept Coriolis peut être synthétisé de la manière suivante :

Tableau 1. Objectifs, stratégies et moyens du concept Coriolis : synthèse



Source: Elaboration personnelle, [2009]

## OBJECTIFS GENERAUX

Le concept Coriolis repose sur deux objectifs généraux :

1. Garantir l'accès de la population à une plateforme culturelle et artistique de qualité et diversifiée. L'offre culturelle doit donc être connue, comprise et appréciée par l'ensemble de la population.

2. Créer les conditions-cadre, en collaboration avec l'Etat et les milieux culturels, pour un développement économique et touristique de la région de Fribourg d'envergure nationale. Il s'agit de créer un cadre dans lequel les acteurs culturels, amateurs et professionnels, puissent travailler librement et contribuer ainsi au développement de cette identité <sup>17</sup>.

> <sup>17</sup> L'idée est donc de donner davantage aux acteurs culturels la possibilité d'inscrire leurs activités dans un réseau suprarégional, national, voire international. Ce rayonnement est souvent le résultat du passage d'un fonctionnement bénévole vers une professionnalisation des productions artistiques, des structures administratives et, notamment, promotionnelles. Il s'agit alors d'aider les associations à améliorer leurs performances en fonction de leur potentiel et des moyens à disposition.

## STRATEGIES

Pour atteindre ces objectifs généraux, Coriolis a deux stratégies :

1. Avoir une politique culturelle orientée vers le renforcement d'une culture artistique régionale diversifiée et de qualité.

2. Avoir une politique culturelle tournée vers le développement des échanges avec l'extérieur.

Celles-ci sont fortement liées entre elles, car c'est sur la base de la première stratégie que pourra se réaliser la deuxième.

## MESURES ET OBJECTIFS

Pour mettre en place ces stratégies, différentes mesures ont été proposées :

- A) Développer des infrastructures convenables en réalisant de nouveaux espaces culturels et en soutenant la rénovation de centres existants.
- B) Offrir un soutien accru aux professionnels de la culture par le biais des subventions.
- C) Avoir une meilleure coordination entre les acteurs.

D) Développer une production culturelle locale forte via un soutien accru aux acteurs locaux et un renforcement des infrastructures.

E) Profiler Fribourg face aux autres régions.

Les trois premières mesures répondent à la première stratégie, les deux suivantes à la deuxième. Par ailleurs, tout en répondant à la deuxième stratégie, la mesure D est aussi liée à la première stratégie.

Ces cinq mesures ont des objectifs sous-jacents <sup>18</sup>.

### A) Développer des infrastructures convenables en réalisant de nouveaux espaces culturels et en soutenant la rénovation de centres existants

1. Réaliser une salle de spectacle à Fribourg : évolution des objectifs et du projet

1999 : salle pour concerts et théâtre de 800 à 900 places répondant à des exigences de qualité en matière d'acoustique et d'infrastructures scéniques. Ouverture prévue à fin 2001.

2001 : salle pour concerts symphoniques, opéra et théâtre de 520 à 740 places. Tout en répondant à des exigences de qualité en matière d'acoustique et d'infrastructures scéniques, le

but est d'importer des productions créées ailleurs. Ouverture prévue en 2005.

2004 : Les buts sont les mêmes qu'en 2001, à savoir une acoustique et des infrastructures techniques de qualité et l'importation de productions créées ailleurs. De plus, les missions de la salle sont précisées :

- Effectuer un travail professionnel en termes de promotion et avoir une programmation artistique de qualité auprès du public fribourgeois et romand (bassin de population d'environ 70'000 personnes et public poten-

> <sup>18</sup> Dans la suite de ce travail, « objectif » et « mission » ne sont pas distingués, les missions à remplir étant considérées comme des objectifs.

tiel de 100'000 personnes). Il faut aussi prendre en compte la particularité du bilinguisme.

- Accentuer la promotion par rapport aux communes n'ayant pas encore rejoint Coriolis.
- Accueillir, dans des conditions optimales, les créations et accueils de la Société des Concerts de Fribourg, du Theater in Freiburg, de l'Opéra de Fribourg et ponctuellement d'autres manifestations (RFI, FIFF, etc.). Parallèlement, des spectacles de théâtre, ballets, danses, variétés et opéra doivent être proposés. Une location pour des organisateurs externes doit aussi être effectuée. Cette offre est développée avec la collaboration des institutions culturelles via une Commission de programmation (celle-ci est formée par les représentants des associations dont les activités sont intégrées dans la programmation et par le directeur de la salle). Tout en tenant compte des contraintes financières, la Commission doit travailler avec le responsable de la salle pour obtenir un professionnalisme important, une grande qualité de la programmation et une cohérence des activités.

Pour l'opéra et les concerts, les œuvres des autres institutions doivent être intégrées au reste de la programmation de la salle. Un effort en termes de marketing doit être fait pour motiver différents publics à assister aux opéras. Pour le théâtre, la salle se spécialise avant tout dans des projets événementiels, interdisciplinaires, et techniquement plus lourds. Pour la danse, une bonne partie des spectacles doit se dérouler à Nuithonie. La salle accueille des spectacles nécessitant un espace chorégraphique plus important ou un orchestre jouant en direct. La salle de Fribourg et l'Espace de Villars-sur-Glâne sont donc complémentaires dans les différentes disciplines et une saison à l'abonnement commune aux deux espaces doit être mise sur pied.

Ouverture prévue en 2008

2006 : salle pour concerts, opéra, théâtre, ballets et symposiums de 678 places. Les objectifs sont les mêmes que ci-dessus.

## 2. Réaliser un centre de création des arts scéniques à Villars-sur-Glâne : évolution des objectifs et du projet

1999 : la salle doit comprendre trois structures. Une infrastructure spatiale et technique de 300 à 500 places permettant la création, la production et la représentation de spectacles ; un espace plurifonctionnel pour l'organisation d'ateliers, de séminaires et de conférences ; un espace d'accueil convivial privilégiant la rencontre, la réflexion et le prolongement des activités du lieu.

2001 : deux salles (maximum 300 places) pour représentations publiques et lieu de travail ; deux studios de travail au minimum ; un espace polyvalent ; un appartement ; des espaces publics ; des locaux administratifs et techniques. Le but principal est l'exportation de productions artistiques fribourgeoises et la coproduction d'artistes fribourgeois avec d'autres lieux et d'autres artistes. L'objectif subsidiaire est l'accueil de troupes qui ne proviennent pas du canton. Il s'agit ainsi de remplir les missions suivantes :

- Etre un outil de création permettant la recherche et les représentations de tous les secteurs des arts scéniques (art dramatique, chorégraphie, spectacles musicaux, live-art et spectacles interdisciplinaires entre expositions, performances et installations sonores et visuelles).
- Etre un lieu permettant aux artistes de vivre et de travailler sur place.
- Etre un lieu dévolu aux arts en lien avec les infrastructures fortes implantées à Fribourg.

Ouverture prévue en 2005

2004 : deux salles de représentation, une salle d'exposition, ateliers et locaux de répétition modulables. La principale vocation de cet espace est la création, donc la production « indigène » de spectacles scéniques. Différents axes d'interventions sont définis :

- Un lieu pluridisciplinaire. Il s'agit de permettre la présentation de toutes les formes d'arts scéniques contemporaines et actuelles (danse, théâtre, spectacles musicaux et théâtre jeune public) et de favoriser les rencontres interdisciplinaires.

- Une maison des compagnies. L'espace travaille avec des compagnies ou des artistes indépendants (pas de troupes fixes). De plus la Fondation Mummenschanz organise une fois par année en été un festival de théâtre non verbal.
- La résidence. Le centre peut offrir des résidences à certaines compagnies ou artistes dans le but de dynamiser le lieu et pour apporter un soutien par la logistique du lieu en termes d'infrastructures et de soutien administratif et par les compétences du personnel. Ce soutien est donné aux jeunes compagnies pour qu'elles deviennent à terme indépendantes et aux compagnies plus expérimentées pour qu'elles profitent de l'infrastructure.
- Un lieu de création, d'accueil et de diffusion. La création fribourgeoise est l'activité principale du lieu. Cela signifie que les salles sont le plus souvent occupées par des troupes fribourgeoises (créations et représentations). Elle est soutenue en collaboration avec le Service de la culture du Canton. Il s'agit d'offrir les moyens et le temps nécessaires aux répétitions, à la promotion,

aux représentations et à la diffusion des créations. En complément à ces créations, l'espace prévoit l'accueil de troupes. Des coproductions peuvent aussi être faites du moment que les spectacles sont présentés à Fribourg. En termes de diffusion, la programmation doit être ouverte aux francophones et aux germanophones.

L'espace travaille donc avec les compagnies fribourgeoises en création et en résidence dans le but de « seconder-promouvoir- et exporter » ces créations. De plus, une collaboration avec les théâtres hors canton doit être faite.

- Un forum civique. Il s'agit d'organiser des activités annexes aux représentations (débat, colloques, lectures, conférences, stages, etc.). Des collaborations avec d'autres institutions fribourgeoises doivent être faites (par exemple développer des liens avec d'autres festivals contemporains de Fribourg). Il s'agit aussi de former le public de demain (représentations scolaires et collaboration avec l'Université). Le centre doit être bilingue (fonctionnement, promotion et programmation).

### 3. Créer un écomat d'installations mobiles

Celui-ci comporte des podiums, gradins, chaises, projecteurs, etc. Il est utilisé dans les rues et les places de la ville et des communes de la région comme scène et autre.

### 4. Améliorer les infrastructures culturelles existantes

Favoriser le maintien, l'extension ou la rénovation des salles régionales existantes. Améliorer les infrastructures qui accueillent des manifestations d'intérêt régional.

## B) Offrir un soutien accru aux professionnels de la culture par le biais des subventions

### 5. Soutenir les acteurs culturels d'intérêt régional selon quatre critères

Soutenir les acteurs qui ont une structure professionnelle (au moins en partie), un caractère régional (le rayonnement doit dépasser le Grand-Fribourg), qui sont considérés comme prioritaires (en termes de qualité de l'offre comprise à travers l'originalité et la nouveauté), qui sont transparentes dans leurs comptes et qui n'obtiennent pas suffisamment de soutiens privés par rapport à leurs besoins. Cela implique aussi de :

- Dynamiser les institutions et les associations qui s'essoufflent en se préoccupant des raisons de leur épuisement et en s'enquérant de leurs besoins
- Soutenir les initiatives qui participent à la construction d'une relève artistique dans la région. Il s'agit donc d'apporter un soin particulier à l'art et aux activités culturelles émergentes, notamment par le biais de subventions extraordinaires.

Coriolis joue alors un rôle d'étude et de prospection en matière de soutien culturel.

## 6. Répondre aux besoins et améliorer la situation

Octroyer des prestations monétaires et non monétaires qui répondent aux besoins des associations.

Améliorer les conditions de travail et créer des places et des structures de travail pour les artistes et les organisateurs professionnels (l'aide aux artistes est un objectif qui incombe prioritairement à l'Etat. Pour Coriolis, cette aide se fait via des subventions aux associations ou aux infrastructures).

## 7. Augmenter les moyens à 2 millions et mieux répartir les montants

Augmenter les subventions accordées aux associations à 2 millions et obtenir une meilleure répartition de la somme à disposition en veillant à introduire une égalité de traitement entre les bénéficiaires et en instaurant des critères clairement établis.

Cet objectif est donc lié à l'objectif 6 car l'augmentation des moyens à 2 millions correspond aux besoins des associations estimés par la Conférence régionale en 1998.

## 8. Soutenir équitablement les actes artistiques rétrospectifs et prospectifs

Les actes rétrospectifs et prospectifs ont été définis de la manière suivante :

<b>Passé</b>	<b>Présent</b>	<b>Futur</b>
Patrimoine culturel	-	Art
Mémoire collective	-	Laboratoire
Acte culturel rétrospectif	-	Acte culturel prospectif
Culture traditionnelle	-	Culture contemporaine
Culture classique	-	Culture d'avant-garde
Culture de relecture	-	Culture de recherche

Source: Fribourg, pôle de compétence artistique

Il s'agit de veiller à soutenir équitablement la culture de création et d'innovation et le soutien à la culture de tradition fondée sur la conservation du patrimoine et la présentation des productions culturelles symboles de l'histoire et de l'identité fribourgeoise. Cet objectif

permet de maintenir l'équilibre fragile entre ces deux approches artistiques intimement liées, afin d'assurer un développement harmonieux de l'offre culturelle. Ces soutiens doivent être rediscutés périodiquement (notamment au sein des Commissions culturelles).

## 9. Veiller à ce que les Commissions culturelles ne soient pas qu'un outil de distribution de subsides mais aussi un outil de réflexion pour la politique culturelle

La politique régionale doit veiller à ce que les Commissions culturelles et les Commissions consultatives communales et régionales ne se limitent pas à fonctionner uniquement comme un

outil de distribution des subsides mais soient un outil de réflexions anticipant la réalisation future des objectifs culturels.

## C) Avoir une meilleure coordination entre les acteurs

### 10. Mettre en place une meilleure coordination (et donc intensifier les contacts et tisser des liens plus serrés)

- entre acteurs culturels et acteurs politiques (pour éviter une certaine dispersion des subventions reconduites d'une année à l'autre);
- entre les différents acteurs politiques;
- entre les acteurs politiques et les institutions privées.

Les communes, associations de communes, l'Etat, la Loterie romande et les milieux culturels doivent donc travailler ensemble et poursuivre des objectifs communs. Coriolis doit

collaborer avec toutes les institutions publiques et privées qui octroient des subventions, afin de déterminer ses domaines de compétence et d'engagement et d'élaborer une relation de confiance et de coopération. Coriolis doit aussi développer des synergies et faire passer des informations entre la création artistique existante, les nouvelles salles et les salles existantes. A terme, des synergies avec l'Université pourraient également être créées.

## D) Développer une production culturelle locale forte via un soutien accru aux acteurs locaux et un renforcement des infrastructures

### 11. Favoriser l'accueil de troupes et spectacles non fribourgeois (import)

Accueillir des troupes et spectacles qu'il était jusqu'ici rarement possible d'avoir à Fribourg (grâce principalement aux deux nouvelles infrastructures) et favoriser des projets (par le biais de subventions) qui prévoient la venue d'artistes ou de compagnies en tournée ou en résidence, afin de mettre en œuvre des projets de collaboration.

### 12. Encourager les artistes locaux à se produire ailleurs (export)

Offrir la possibilité (via le soutien des deux nouvelles infrastructures) aux artistes locaux qui organisent déjà des manifestations ayant une renommée extra-cantonale ou qui sont déjà insérés dans des circuits d'échanges extra-cantonaux ou internationaux de pouvoir se produire ailleurs.

## E) Profiler Fribourg face aux autres régions

### 13. Favoriser les échanges

Favoriser les politiques d'échanges, faire circuler les informations et profiter des expériences communes en empruntant des canaux institutionnels spécifiques - réunions des Délégués à la culture, coopération étroite avec la promotion touristique et économique, etc. (favoriser les réseaux).

### 14. Créer des liens

Créer des liens avec les zones urbaines allemandes et l'Arc lémanique dans le cadre d'un réseau professionnel.



### 2.2.3 Objectifs financiers

#### ENTENTE INTERCOMMUNALE, CORIOLIS FINANCES ET CORIOLIS INFRASTRUCTURES

L'objectif commun de l'Entente Intercommunale, de Coriolis Finances et de Coriolis Infrastructures est de rendre possible la réalisation financière et l'exploitation des nouvelles infrastructures culturelles, dans le cadre d'une politique culturelle générale et en fonction de la situation financière des communes concernées. L'évolution de la provenance et de l'affectation prévue des fonds est visible dans le tableau ci-dessous.

Pour des raisons de simplification, l'indexation du coût de construction de la salle de Fribourg <sup>19</sup> et les intérêts intercalaires ne sont pas pris en compte ici. Selon l'article 12 des statuts, ceux-ci ne sont pas considérés comme des dépassements de budget par Coriolis Infrastructures. Il n'est donc pas nécessaire de les introduire. Par ailleurs, les propositions faites jusqu'en 2004 étaient des objectifs ou des devis estimés à +/- 25% selon le règlement de la SIA <sup>20</sup>. Dès la mise à l'enquête publique du projet de 2004, les montants se basent sur une planification à +/- 10%, réalisée par des architectes et des spécialistes à l'aide de deux crédits d'étude, octroyés par le Conseil général de la Ville de Fribourg en 2002 et 2003.

<sup>19</sup> Base : indice zurichois au 1er avril 2004.

<sup>20</sup> Société suisse des ingénieurs et des architectes.

Tableau 2. Evolution des objectifs concernant la provenance et l'affectation des fonds

Année	Investissement pour les 2 nouvelles salles	Frais de fonctionnement des 2 nouvelles salles	Infrastructures existantes
1996 à 1999	Les 63 communes de la Conférence régionale participent au financement des deux nouvelles infrastructures culturelles		
1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>35 millions, dont 25 pour la salle de Fribourg et 10 pour celle de Villars-sur-Glâne répartis comme suit : 25.5 millions entre cinq communes selon une clef de répartition / 7.5 millions de l'Etat et 2 millions de la LORO</li> <li>A noter que l'objectif sous-jacent est que d'autres communes rejoignent ces cinq communes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutenus par l'exploitation d'une société d'économie mixte pour l'implantation et l'exploitation d'une maison de jeu en Ville de Fribourg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CHF 100'000.- pour le Théâtre des Osses préinvestis par Givisiez selon la même clef de répartition de l'Entente</li> </ul>
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>35 millions, dont 25 pour la salle de Fribourg et 10 pour celle de Villars-sur-Glâne (+10% à 20% selon l'évolution du programme des locaux) répartis comme suit : 24.5 millions entre cinq communes selon une clef de répartition / 7.5 millions de l'Etat et de la LORO et 3 millions du privé</li> <li>Les frais financiers annuels sont de CHF 1'715'000.- (taux d'intérêt de 4% et amortissement de 3%). Les divers imprévus sont de CHF 285'000.-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déficit d'exploitation des deux salles: 3 millions (1.6 pour Fribourg et 1.4 pour Villars-sur-Glâne)</li> <li>Ce montant et les frais financiers sont couverts par les recettes du Casino et les contributions des cinq communes selon une clef de répartition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CHF 100'000.- pour le Théâtre des Osses à Givisiez selon la même clef de répartition</li> <li>Des subventions aux infrastructures existantes sont envisagées</li> </ul>

Année	Investissement pour les 2 nouvelles salles	Frais de fonctionnement des 2 nouvelles salles	Infrastructures existantes
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le but implicite n'a pas changé. Il s'agit d'avoir d'autres communes qui rejoignent les cinq, même s'il semble de plus en plus clair que toutes les communes de la Conférence régionale n'y participeront pas. L'objectif est alors d'en avoir un maximum.</li> </ul>		
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>CHF 47'473'500.-, dont CHF 34'876'000. pour la salle de Fribourg et CHF 12'597'500.- pour l'Espace Nuithonie à Villars-sur-Glâne</li> <li>L'objectif est toujours d'avoir un maximum de communes qui y participent.</li> <li>Pour la salle de Fribourg : maximum 30 millions des communes selon une clef de 5 répartition / minimum millions de l'Etat et de la LORO Un objectif fundraising n'est pas pris en compte dans ce montant. Il irait en diminution des contributions des communes (3 à 6 millions)</li> <li>Pour la salle de Villars-sur-Glâne : CHF 10'007'500.- des cinq communes selon une clef de répartition et CHF 2'590'000.- de l'Etat et de la LORO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salle de Fribourg : Budget d'exploitation : CHF 1'830'000.- dont CHF 820'000.- financés par Coriolis Infrastructures grâce aux apports du Casino et des cinq communes. Chaque commune paie CHF 10.- par habitant et par année. Le reste est financé par le Fonds alimenté par le Casino. De plus, CHF 1.50 par habitant et par année est affecté à un Fonds de rénovation.</li> <li>Espace Nuithonie : Budget d'exploitation : CHF 2'040'000.- dont CHF 1'030'000.- financés par Coriolis Infrastructures grâce au Casino et aux cinq communes. Sur ce montant, chaque commune paie CHF 10.- par habitant et par année. Le reste est financé par le Fonds alimenté par le Casino. De plus, CHF 1.- par habitant et par année est affecté à un Fonds de rénovation. Dès 2005, une partie de la subvention de Coriolis Promotion pour l'Espace Moncor (qui fermera ses portes) ira à Nuithonie.  Frais extraordinaires liés à l'inauguration : CHF 94'000.-  A noter que pour Coriolis Infrastructures ce n'est pas le montant total du budget d'exploitation qui importe (du moment que l'équilibre est atteint) mais le montant de sa participation (CHF 820'000.- pour la salle de Fribourg et CHF 1'030'000.- pour Nuithonie) ainsi que la qualité des prestations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CHF 100'000.- pour le Théâtre des Osses selon la même clef de répartition</li> <li>Subventions possibles aux infrastructures existantes</li> </ul>

Année	Investissement pour les 2 nouvelles salles	Frais de fonctionnement des 2 nouvelles salles	Infrastructures existantes
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CHF 34'876'000.- pour la salle de Fribourg ; l'Espace Nuithonie à Villars-sur-Glâne a été réalisé pour un coût total de CHF 12'375'365.95</li> <li>• L'objectif implicite est identique : avoir plus de communes qui participent à la réalisation de ces objectifs</li> <li>• Pour la salle de Fribourg : 25.7 millions entre les cinq communes/ 7.5 millions de l'Etat et CHF 700'000.- d'autres communes et sponsors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le principe de financement reste le même qu'en 2004. Le budget d'exploitation total pour les deux salles est estimé à 4.1 millions, dont 1.85 millions à charge de Coriolis Infrastructures (Casino et participation des cinq communes membres à hauteur de 22.50 par commune et par habitant)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CHF 100'000.- pour le Théâtre des Osses selon la même clef de répartition</li> <li>• Subventions possibles aux infrastructures existantes</li> </ul>

*Chiffres source:* documents et rapports Entente intercommunale, Coriolis Finances et Coriolis Infrastructures

Selon les statuts de Coriolis Finances, les communes membres de cette association sont Fribourg, Villars-sur-Glâne, Givisiez, Granges-Paccot et Corminboeuf. D'autres communes peuvent y adhérer. L'objectif initial de Coriolis Finances, qui dès le 1er janvier 2006 est devenu Coriolis Infrastructures, est de récolter entre un et deux millions de francs du Casino et de le redistribuer à Coriolis Promotion et Coriolis Infrastructures via un « Fonds culturel de l'Agglomération de Fribourg ». Selon la convention passée entre les cinq communes de l'Entente intercommunale et la société concessionnaire du Casino, le montant est de 50% du bénéfice après impôt mais au minimum de 8% du produit net des jeux (PNJ) plus le montant correspondant à l'éventuelle réduction de la dette d'impôt sur les maisons de jeux.

En novembre 2007, la convention liant Coriolis Infrastructures et le Casino Barrière de Fribourg est modifiée afin de permettre au Casino de bénéficier d'un allègement fiscal de la Confédération. La contribution à Coriolis Infrastructures est ainsi passée de 8% à 12.5% du PNJ.

## CORIOLIS PROMOTION

En 1996, il est prévu qu'à terme les 63 communes de la Conférence régionale pour la culture participent au financement des activités culturelles. En 1998, l'objectif d'obtenir 2 millions des différentes communes est formulé en interne par un groupe de travail de la Conférence régionale. En novembre 2000, un objectif de CHF 2'038'085.- est formellement proposé lorsque les projets de statuts de l'ACPC sont envoyés aux 61 communes de la Conférence régionale. En 2002, l'ACPC (Coriolis Promotion) naît.

Selon les statuts de cette association (article 27), les ressources peuvent provenir des participations communales, des subventions octroyées, des parts de revenus provenant de l'Association de communes pour le financement des activités culturelles (Casino) et des legs, dons et produits éventuels.

Selon l'article 28, les communes membres versent chaque année une participation qui se fait au prorata du nombre d'habitants, pondérée par un critère d'éloignement de la Ville de Fribourg. En fonction de la distance, les montants varient de 10 à 25 francs par année et par habitant. Ils sont redistribués aux différentes associations culturelles reconnues d'intérêt régional et bénéficiaires de subventions.

#### 2.2.4. Organisation

En mai 2009, Coriolis Promotion et Coriolis Infrastructures sont encore actives.

**Coriolis Promotion** est dotée de quatre organes :

- 1) **Assemblée des Délégués** des communes. Celle-ci s'occupe de l'élection et de l'admission des membres, de l'approbation du budget et des dépenses non prévues, de l'adoption des règlements, de la fixation des indemnités dues aux membres des différents organes, de la modification des statuts et de la dissolution de l'association.
- 2) **Comité de direction**. Celui-ci se compose du Préfet de la Sarine et de représentants des différentes communes. Le Comité dirige, administre et représente l'association. Il prépare les sujets pour l'assemblée des Délégués et met en œuvre les décisions de cette dernière. Il décide aussi des subventions dans les limites imposées par le budget et s'occupe du personnel.
- 3) **Contrôleurs des comptes**. Ces derniers examinent les comptes ainsi que le rapport de gestion et émettent un préavis à l'intention de l'Assemblée des Délégués.
- 4) **Commission culturelle**. Celle-ci est l'organe consultatif de l'association et se compose en majorité de représentants des milieux culturels. Elle donne des préavis sur les critères d'attribution des subventions, sur les budgets relatifs à la promotion d'activités culturelles, sur l'attribution des subventions ou sur toute autre question de portée générale. Elle peut aussi faire des propositions au Comité de direction.

**Coriolis Infrastructures** est composée de trois organes :

- 1) **Assemblée des Délégués**. Elle décide du budget de l'année suivante et approuve les comptes et le rapport de gestion de l'année précédente.
- 2) **Comité de direction**. En plus des compétences usuelles, il a pour but de nommer le gestionnaire du « Fonds culturel de l'Agglomération fribourgeoise » et décide, sur proposition de ce dernier, des attributions effectuées par le Fonds.
- 3) **Organe de révision**. Il a pour but d'examiner les comptes et doit émettre un préavis à l'intention de l'Assemblée des Délégués.

Une fondation de droit privé a été créée le 24 novembre 2005 sous le nom de Fondation de l'Espace Nuithonie et de la Salle des Grand-Places en vue de s'occuper de l'exploitation des deux nouvelles infrastructures. Selon l'article 3 des statuts, « la fondation a pour but d'exploiter deux infrastructures culturelles :

- a) A Fribourg, une salle de spectacle, vouée principalement à l'accueil de productions artistiques (notamment concerts symphoniques, opéra et théâtre) ;
- b) A Villars-sur-Glâne, un centre des arts scéniques (Espace Nuithonie), destiné en priorité à la création, à la production et à la coproduction de spectacles.

La fondation se veut d'utilité publique et ne vise aucun but lucratif ».

Elle dispose de trois organes :

1) **Conseil de fondation.** C'est l'organe suprême de la fondation. Il est en charge de tous les pouvoirs qu'il n'a pas donnés à un autre organe. Ses prérogatives sont les suivantes : choisir chaque année un président, un vice-président et un secrétaire ; nommer le directeur de fondation en fixant les modalités et la durée du contrat ; édicter et approuver le cahier des charges du directeur ainsi que le règlement du personnel ; établir des règlements ; fixer les droits de signature et de représentation ; être informé de l'élaboration du programme d'activités et vérifier que le mandat de prestations avec Coriolis Infrastructures soit respecté ; approuver le budget, les comptes et le rapport annuel ; prendre connaissance du rapport de l'organe de révision et décider, le cas échéant, des mesures à prendre ; envoyer les différents rapports et les comptes à l'autorité de surveillance (voire les mesures prises) dans les quatre mois qui suivent la clôture de l'exercice annuel.

2) **Directeur.** Il est responsable de la gestion artistique, administrative et comptable. Il engage le personnel auxiliaire et soumet ses propositions pour l'engagement du personnel fixe. Il assiste aux séances du conseil avec voix consultative.

3) **Organe de révision.** Il est externe, indépendant et nommé par le conseil de fondation. Son but est de vérifier chaque année les comptes de la fondation et de rédiger ensuite un rapport détaillé. Il doit aussi veiller au respect des dispositions statutaires et du but de la fondation. Il soumet au conseil de fondation les lacunes constatées pendant l'accomplissement de son mandat. Si ces dernières ne sont pas comblées dans un délai raisonnable, il doit informer l'autorité de surveillance.

La direction et le personnel des infrastructures culturelles sont employés par la fondation qui est seule responsable de son budget. Un mandat de prestations entre la fondation et Coriolis Infrastructures règle notamment le montant de la subvention et les exigences quant à la quantité et la qualité des manifestations organisées.

### 3. Evaluation de la réalisation des objectifs

Le concept Coriolis a deux objectifs généraux :

- Accès de la population à une culture de qualité et diversifiée.
- Création de conditions cadre pour développer la région.

Pour atteindre ces objectifs, deux stratégies ont été proposées :

- Renforcer la culture régionale.
- Développer une politique tournée vers l'extérieur.

Pour y répondre, cinq mesures à mettre en œuvre ont été élaborées :

- Développer des infrastructures.
- Offrir un soutien accru aux professionnels.
- Avoir une meilleure coordination entre les acteurs.
- Développer une production locale forte.
- Profiler Fribourg parmi les zones urbaines lémanique et alémanique.

Chaque mesure comprend elle-même des objectifs sous-jacents.

Pour évaluer la réalisation des objectifs, une comparaison entre les objectifs sous-jacents et les résultats de la politique culturelle en termes d'outputs, d'outcome et d'impacts va être effectuée. Il s'agira de comprendre si les actions qui ont été réalisées correspondent aux objectifs sous-jacents fixés initialement. Cette approche permettra ensuite de voir si les mesures mises en place permettent de développer les objectifs généraux. Une analyse de l'atteinte des objectifs dans l'ensemble du système Coriolis pourra alors être effectuée.

Par souci de clarté, chaque objectif sous-jacent <sup>21</sup> sera évalué séparément. Celui-ci sera initialement rappelé. Les résultats seront ensuite présentés. Cette analyse permettra, dans un troisième temps, de voir si l'objectif est atteint, partiellement atteint ou pas atteint.

> <sup>21</sup> Pour des raisons de commodité, les objectifs sous-jacents seront appelés « objectifs » ou « objectifs spécifiques » dans ce chapitre.

#### 3.1. Le développement des infrastructures culturelles

La réalisation des objectifs 1 à 4 a été principalement confiée à Coriolis Infrastructures.

##### 3.1.1. Objectif 1 : réaliser une salle de spectacle à Fribourg

###### RAPPEL DE L'OBJECTIF

Le premier objectif du concept Coriolis en vue de développer des infrastructures adéquates pour la région de Fribourg est de construire une salle de spectacle répondant à des exigences de qualité en matière d'acoustique et d'infrastructures scéniques. Celle-ci doit être principalement orientée vers l'importation ou l'accueil de productions créées ailleurs. Elle doit présenter des concerts, de l'opéra, du théâtre, des ballets et de la danse. Sa mission est de réaliser un travail professionnel en termes de promotion auprès du public, d'avoir une programmation artistique de qualité et d'accueillir les créations d'autres institutions fribourgeoises.

###### ANALYSE

Actuellement une salle est en construction aux Grands-Places, la population ayant accepté un crédit de construction de presque 35 millions en 2006 <sup>22</sup>. Comme la salle n'est pas encore terminée, il n'est pas possible de vérifier si les objectifs qui étaient prévus en termes artistiques, techniques et financiers ont été réalisés. Il est néanmoins intéressant d'observer si ces objectifs ont été intégrés dans les démarches effectuées jusqu'à maintenant.

La salle aura 678 fauteuils et présentera des manifestations à l'abonnement mises sur pied par la Fondation de l'Espace Nuithonie et de la Salle des Grand-Places et des manifestations organisées en partenariat avec des institutions culturelles fribourgeoises. Il s'agira ainsi de proposer des concerts, de l'opéra, du théâtre, des ballets, des variétés et de la danse. Par ailleurs, la salle pourra être louée à des orga-

> <sup>22</sup> L'évolution de l'indice de la construction depuis le 1er avril 2004 doit être ajoutée à ce montant.

nismes privés. Selon la future direction, elle aura principalement pour but d'accueillir des manifestations artistiques (notamment les représentations qui avaient lieu jusqu'à maintenant à l'Université) dans des conditions optimales. Actuellement, des démarches sont en cours avec des acteurs culturels fribourgeois pour harmoniser le calendrier de chacun et mettre en place une coordination en termes de « culture d'entreprise » et en termes techniques. Dans un deuxième temps, l'idée est de travailler ensemble et de créer des synergies sur la future programmation.

La promotion vis-à-vis du public a été pensée dans un cadre global, puisque depuis le début de Nuithonie, elle s'inscrit dans une stratégie qui tient compte autant de cet Espace que de la Salle des Grands-Places. L'idée est d'établir un contrat de confiance entre le public et la direction qui gèrera les deux salles, tout en respectant les spectateurs des autres associations. En termes de bilinguisme, le programme se composera de manifestations en français et en allemand, notamment par les spectacles du Theater in Freiburg. Il sera possible d'utiliser un système de sous-titrage. L'administration et la billetterie seront aussi bilingues.

Selon un responsable du dossier, des efforts particuliers ont été faits pour encourager la qualité acoustique et scénique de la salle. Deux phases peuvent être distinguées :

- Pendant la phase de planification, deux groupes de travail sont constitués : un groupe de fonctionnement et un groupe élargi. Le premier se compose du Délégué culturel régional, du Directeur technique du Théâtre de Vidy, d'un ingénieur scénique genevois, d'un ingénieur d'installations de théâtre zurichois et du Directeur désigné des deux futures salles de Fribourg. Leurs tâches sont principalement de définir et d'optimiser le programme des locaux, les équipements techniques de la salle et les fonctions et relations entre les locaux. L'optimisation doit être faite autant en termes de coûts que de qualité. Par ailleurs, les membres de ce groupe doivent contrôler le projet. Le deuxième groupe a pour mission de faire une analyse approfondie des locaux, des installations techniques, du fonctionnement et de l'organisation prévus. Il doit principalement s'occuper du contrôle des différents éléments traités par le groupe de fonctionnement. Il s'agit d'optimiser ces éléments par rapport aux besoins des différents utilisateurs de la salle (public, artistes et équipes technique et administrative). Le groupe élargi est constitué des membres du groupe de fonctionnement, du directeur du Théâtre de Vevey, d'un scénographe et de l'Architecte de la Ville de Fribourg. Il travaille aussi en collaboration avec les architectes mandatés. Concrètement, un « colloque de fonctionnement » et six réunions ont eu lieu entre 2003 et 2004. La même année, un rapport relatif au fonctionnement est proposé et différents changements sont avancés.
- Pendant la phase de réalisation, la Commission technique et la Commission de bâtisse bénéficient toujours de l'expertise du futur directeur de la salle et du Délégué culturel régional. Leur rôle est de suivre l'évolution et d'intervenir si des détails techniques ne correspondraient pas à une exploitation optimale de la future salle. Par ailleurs, en plus des mandats d'ingénierie scénique et acoustique exigés par tout marché public pour la réalisation d'un tel ouvrage, un autre spécialiste ingénieur scénique a été mandaté comme porte-parole des utilisateurs. Il a pour tâche de conseiller le futur directeur et d'analyser chaque proposition effectuée par les mandatés techniques. Son engagement permet ainsi de pouvoir bénéficier de deux avis d'experts indépendants.



En termes de financement, différentes remarques peuvent être faites sur la base du bilan intermédiaire effectué par le Service culturel de la Ville et de la région de Fribourg lors d'une conférence de presse le 31 mars 2009. Selon celui-ci, le coût de la construction (39.5 millions indexés au 1er avril 2007) n'a pas évolué depuis le début des travaux en juin 2008, hormis son adaptation à l'évolution de l'indice zurichois de la construction (4.14% le 1er avril 2008). Sur ce montant, la Bourgeoisie de la Ville de Fribourg participe à l'investissement pour un montant de 6 millions, l'Etat de Fribourg pour 5 millions, la Loterie romande pour 2.5 millions et différents sponsors privés ont promis ou versé CHF 3'656'150.-. Plus précisément, il s'agit de CHF 500'000.- de la Banque Cantonale, de CHF 500'000.- du Groupe E, de CHF 110'750.- de diverses sociétés et de CHF 2'545'400.- du Casino Barrière<sup>23</sup> pour les années 2007 et 2008. Par ailleurs, une recherche de fonds privés auprès de petites entreprises et de personnes a été lancée à travers la vente virtuelle des 678 fauteuils de la salle. Le solde du coût de construction total sera ensuite réparti entre les cinq communes membres de Coriolis Infrastructures<sup>24</sup> d'après la clef de répartition statutaire.

Une remarque relative au calendrier doit être apportée. Selon les estimations de 1999, la salle de spectacle devait ouvrir ses portes en 2001. Selon un calendrier présenté en 2001, la salle devait être achevée en 2005. En 2006, son ouverture a été reportée à 2009. D'après les dernières estimations et selon le calendrier officiel du chantier, celle-ci sera inaugurée à la fin de l'année 2011.

<sup>23</sup> Cette somme est versée par l'intermédiaire du Fonds culturel de l'Agglomération fribourgeoise, qui est lui-même géré par Coriolis Infrastructures.

<sup>24</sup> A titre de rappel, il s'agit de Fribourg, Villars-sur-Glâne, Givisiez, Granges-Paccot et Corminboeuf.

## CONCLUSION

L'objectif de construire une salle de spectacle à Fribourg **sera donc bientôt réalisé.**

Sans pouvoir évaluer si les objectifs sous-jacents à cette salle sont atteints, il convient de relever que ces derniers ont été pris en compte dans les moyens déployés jusqu'à maintenant, tant en termes de future programmation, que de communication et de public.

La volonté d'avoir un certain niveau d'exigence en termes de qualité acoustique et technique a aussi été mise en œuvre, puisque des éléments ont été réalisés dans le but de l'encourager.

En termes financiers, les coûts de construction actuels suivent les coûts budgétisés dans le devis général de 2004. Par ailleurs et si cette tendance se poursuit, le montant à charge des cinq communes pourrait être inférieur aux prévisions. Cet aspect s'explique par l'engagement de la Bourgeoisie de la Ville de Fribourg, par les montants versés par le Casino, par les apports de Fonds privés, y compris la vente des fauteuils. Par rapport au sponsoring, il convient de relever que les objectifs de 2004 visaient un apport de fonds allant de 3 à 6 millions. En 2006, cet objectif est passé à CHF 700'000.- Par rapport à ces résultats, les montants actuels ont donc dépassé l'objectif de 2006 et se trouvent dans la fourchette visée en 2004.

Le calendrier initial de la réalisation n'a de loin pas été tenu. Cela est dû aux aléas de la prise de décisions par des collectivités publiques (mise à l'enquête publique, référendum, procédures, etc.) et à la volonté explicite du maître d'ouvrage de « planifier bien plutôt que vite ».

En termes de participation des communes, l'objectif de 1996 de réunir 63 communes n'a jamais été atteint, puisque seulement cinq communes se sont associées à la politique de soutien des infrastructures culturelles. Jusqu'à présent, elles n'ont pas été suivies par d'autres.

### 3.1.2. Objectif 2 : réaliser un centre de création des arts scéniques à Villars-sur-Glâne

#### RAPPEL DE L'OBJECTIF

Le deuxième objectif pour développer des infrastructures convenables est de construire un centre des arts scéniques ayant un rôle de diffusion et de création. Concrètement, l'Espace Nuithonie a été inauguré à Villars-sur-Glâne en 2005. Pour évaluer cet élément en termes de réalisation des objectifs spécifiques, il convient de présenter cette institution par rapport aux axes retenus dans ces éléments. Il s'agit du programme des locaux, des activités proposées, des créations et coproductions, des activités annexes et du financement.

#### ANALYSE

##### 1. Le programme des locaux

L'infrastructure Espace Nuithonie comprend différents éléments :

- Une grande salle et une petite salle. La première a une jauge qui va de 135 places (minimum) à 467 places (maximum), alors que la deuxième va de 110 à 123 places. Ces deux salles ont des loges et du matériel technique à disposition. Elles peuvent aussi servir de lieu de répétition ou être louées pour des conférences ou des réunions.
- Un studio de répétition modulable. Il permet aux compagnies en création de commencer à préparer leur production.
- Une salle d'exposition. Cet espace est employé pour présenter des expositions, pour loger les artistes ou pour leur permettre de répéter. Il peut aussi être employé comme salle de conférences ou de réunions.
- Un restaurant. Sa capacité est de 130 personnes assises et 400 debout (sans la terrasse).
- Un bureau technique et un bureau administratif. Le nombre de places de travail équipées est de 10.
- Un atelier. Celui-ci permet de finaliser les décors et de s'occuper de l'entretien du bâtiment.
- 4 loges pour les artistes et les compagnies.

Depuis 2007, une maison est aussi louée par la Fondation de l'Espace Nuithonie et de la Salle des Grand-Places à la Ville de Fribourg pour un loyer d'environ CHF 1'400.- par mois. Cet endroit est sous-loué aux artistes en résidence pendant leur période de création. En fonction des années, trois à cinq compagnies y dorment. L'endroit est aussi mis à disposition d'une dizaine de compagnies en accueil chaque année. Par ailleurs, d'autres acteurs culturels de l'agglomération (BBI, FIFF, etc.) peuvent le louer en cas de besoin.

## 2. Activités proposées

L'infrastructure Espace Nuithonie comprend différents éléments :

Tableau 3. Répartition des manifestations par genre (saison et hors saison)

Genre	2005		2006		2007		2008	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Théâtre	21	38	17	28	21	25	17	26
Danse	10	18	7	11	9	11	14	21
Tout public	6	11	5	8	14	17	6	9
Humour	2	4	3	5	7	8	3	5
Musique	2	4	7	11	7	8	2	3
Assemblée, conférence, visite et workshop	12	23	14	23	15	18	18	27
Exposition			2	3	3	4	2	3
Autres manifestations	1	2	6	10	4	5	4	6
Formation					3	4		
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>66</b>	<b>100</b>

Chiffres source: Rapports d'activités de l'Espace Nuithonie

Selon ces résultats, le théâtre est le genre artistique le plus représenté, toutes années confondues, même si en pourcentage il a diminué de 2005 à 2008. Les assemblées, les conférences, les visites et workshops jouent aussi un rôle important, puisqu'elles représentent environ le 1/5 des manifestations chaque année. Dans les autres catégories, la répartition est plus disparate. Les spectacles de danse sont proches de 20% de l'ensemble des représentations en 2005, pour atteindre 11% en 2006 et 2007 et 21% en 2008. Les spectacles humoristiques et musicaux représentent entre 4% et 11% en fonction des années. La catégorie « tout public », qui regroupe les spectacles destinés aux enfants et aux adultes, a diminué en 2006 pour augmenter en 2007 et diminuer en 2008, contrairement aux « autres manifestations » qui ont eu le processus inverse. Celles-ci comprennent les films, l'opéra, le cirque, la radio, les conférences de presse, des contes, de la chanson et un théâtre/chanson. Enfin, des expositions et des formations ont aussi été organisées.

A noter que les différences dans la répartition des genres entre les années civiles successives s'expliquent la plupart du temps par le décalage qui existe entre une année civile et une saison. Par exemple, une saison a plus de « Théâtre » que de « Tout public » dans sa première partie et vice versa la saison suivante.

Sur l'ensemble de ces manifestations, la répartition entre la saison et la hors saison est la suivante :

Tableau 4. Répartition des manifestations (saison et hors saison)

	2005		2006		2007		2008	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Saison	28	52	36	59	39	47	35	53
Hors saison	26	48	25	41	44	53	31	47
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>66</b>	<b>100</b>

Chiffres source: Rapports d'activités de l'Espace Nuithonie

Exception faite de 2007, le nombre de manifestations pendant la saison est toujours plus important que le nombre hors saison.

### 3. Créations et coproductions

Pour les années 2005 à 2008, les créations et coproductions suivantes ont été réalisées grâce à Nuithonie :

Tableau 5. Nombre de créations et de coproductions

	2005	2006	2007	2008
Créations-résidence de troupes fribourgeoises	4	5	4	5
Créations-résidence de troupes non fribourgeoises	-	3	1	2
Coproductions de créations romandes	2	2	4	3
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

Chiffres source: Rapports d'activités de l'Espace Nuithonie

Pour rappel, il n'y a pas de compagnies fixes. D'après ce tableau, Nuithonie accueille des créations-résidence de troupes fribourgeoises et non fribourgeoises en leur mettant à disposition différents éléments et en finançant leur projet. En 2006, les trois troupes de création non fribourgeoises accueillies proviennent de France et de Suisse romande. En 2007 et 2008, les troupes accueillies sont romandes. Sur l'ensemble des créations-résidence accueillies à

Nuithonie, les troupes fribourgeoises ont été chaque année plus nombreuses. De plus, toutes les troupes professionnelles ayant leur domicile à Fribourg sont passées au moins une fois à Nuithonie depuis son ouverture. Enfin, Nuithonie participe aussi à des coproductions de créations romandes.

Ces créations et coproductions sont présentées à Nuithonie et en tournée :

Tableau 6. Nombre de représentations des créations et coproductions à Nuithonie et en tournée

	2005	2006	2007	2008
Nuithonie	24	13	42	43
En tournée	93	136	179	217
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>149</b>	<b>221</b>	<b>260</b>

Chiffres source: Rapports d'activités de l'Espace Nuithonie

Selon ce tableau, le nombre de représentations à Nuithonie comme en tournée est croissant chaque année, exception faite de 2006 où les représentations à Nuithonie ont diminué.

En termes d'aide à la création, Nuithonie propose différents soutiens :

- Un cachet qui varie de CHF 5'000.- à CHF 65'000.- en fonction de l'importance du projet.
- Une mise à disposition d'une salle de répétition avec du matériel technique et son pour 3 à 10 semaines.
- Des Services techniques (1 Service technique = 4 heures). Ceux-ci varient de 20 à 42 Services en fonction des créations.
- Un soutien logistique et des démarches de l'équipe administrative pour la promotion.
- Un poste de travail mis à disposition pendant les dernières semaines de création.
- Une prise en charge des frais de création, de communication (impression affiches et flyers, programmes, affichage, presse, etc.), des premières et des invitations.

Pour savoir quelles compagnies peuvent bénéficier de ces soutiens, l'intérêt artistique et la qualité du projet sont les critères principalement retenus par la direction (intérêt en termes de texte, de distribution, de thématique, etc.). L'origine de la compagnie est aussi prise en compte. Des jeunes compagnies et des troupes affirmées<sup>25</sup> peuvent être soutenues<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> Est définie comme troupe affirmée, toute compagnie qui a un rayonnement national ou international et un savoir-faire reconnu dans le milieu.

<sup>26</sup> Ce soutien dépend évidemment de l'offre existante pour une année donnée.

En outre, des actions ont été mises sur pied en collaboration avec d'autres partenaires :

- « ResiDanse Fribourgeoise ». Ce projet élaboré avec le Service culturel de l'Etat de Fribourg, pour les saisons 05/06, 06/07 et 07/08, est destiné à accueillir des créations en résidence de troupes de danse dont le siège est dans le canton. Les objectifs sont de favoriser la recherche artistique, de créer des spectacles professionnels de qualité, de favoriser des conditions propices à la relève, de soutenir la diffusion et d'encourager le public à la danse d'auteur.
- Une réflexion faite entre Pro Helvetia, des cantons et des villes concernés par le « Projet Danse » a permis d'élaborer une convention de soutien pour «les compagnies à rayonnement suprarégional et international ». Celle-ci, qui assure un financement pluriannuel à des troupes professionnelles, a pour but d'avoir une meilleure coordination des moyens investis. Pour les années 2006-2008, les compagnies Fabienne Berger, Drift et DA MOTUS ! bénéficient de cette convention.

Par ailleurs, un Festival de théâtre non verbal n'a jamais été mis sur pied. Cela s'explique certainement par le fait que la Fondation Mummenschanz, pressentie pour l'organisation de cet événement, n'en a pas eu les moyens et ne semble pas en avoir fait une priorité dans ses activités.

#### 4. Activités annexes

Comme cela a été relevé précédemment, des activités annexes aux représentations artistiques sont organisées. Pour les années 2005 à 2008, près de 60 assemblées, conférences, visites et workshops sont mis sur pied. Ils permettent à des entreprises privées et à des associations (culturelles ou non) de se réunir. Il s'agit, par exemple, de l'Association des Architectes Fribourgeois, de la Conférence des Villes suisses en matière culturelle, du Festival Sciences et Cité en 2005, de la Banque Raiffeisen, du Colloque médical ELI LILLY Suisse et de la remise des diplômes HESanté Fribourg en 2006, de l'Assemblée Générale de SSR-Fribourg, de l'Association Fusion 2011 et de

l'Oréal Professionnel en 2007 ainsi que de Caritas, de l'Office fédéral de l'Energie et de la chaîne des Rôtisseurs en 2008. En 2007, trois formations ont aussi été organisées.

Par ailleurs, des collaborations avec des partenaires culturels ont été réalisées. En 2006, il s'agit de partenaires locaux :

- Les Dix heures de lecture. Cette manifestation a été réalisée en collaboration avec Payot-Fribourg pour ses 10 ans.
- 20 years Dare. Cette exposition d'art urbain a été faite avec l'agence de communication Vingtneuf Degres (Villars-sur-Glâne).
- Lamp'art. Cette exposition a été proposée avec l'association Le Blanc des cieux de Fribourg.

En 2007, les collaborations sont effectuées avec des partenaires locaux et nationaux :

- « Il était une fois... ». Ce Festival international du Conte de Fribourg a été proposé par le Storyteller Museum.
- SPOT 2007. Ce festival de théâtre jeune public a été organisé par l'ASTEJ (Association Suisse du Théâtre pour l'Enfance et la Jeunesse) dans le cadre du 850<sup>ème</sup> anniversaire de la Ville de Fribourg.
- GT29. Deux expositions ont été présentées et organisées par l'agence de communication Vingtnauf Degres (Villars-sur-Glâne).

En 2008, Nuithonie a des collaborations avec :

- « Il était une fois... », Festival international du Conte de Fribourg.
- GT29. Une exposition du collectif Vizual Update a été organisée.

Des manifestations pour les « scolaires » ou les étudiants sont aussi proposées : 9 représentations et 1 workshop en 2005, 3 en 2006, 19 représentations en 2007 et 29 en 2008. Cette forte augmentation s'explique principalement par le fait qu'un partenariat avec la Direction de l'instruction publique de la culture et du sport (DICS) du Canton de Fribourg a été mis sur pied. L'Etat paie la moitié des cachets versés aux compagnies (maximum : CHF 25'000.-), ce qui permet de diminuer le prix des billets. Le jeune public a ainsi la possibilité d'assister à des manifestations qui font parties du programme et qui sont accompagnées d'un soutien pédagogique. En 2008, une représentation publique avec un tarif préférentiel pour les écoles et des « last minutes » étudiants sont aussi proposés.

La programmation est ouverte tant aux personnes de langue allemande que française, exception faite du théâtre où elle ne s'adresse qu'aux personnes francophones<sup>27</sup>. En fonction des manifestations proposées, le programme est alors traduit en allemand. Par ailleurs, le site internet est uniquement en français. Enfin, à l'intérieur des bureaux, le français est la langue dominante.

<sup>27</sup> Pour ne pas concurrencer le Theater in Freiburg, le choix a été fait de ne pas proposer de théâtre en langue allemande.

## 5. Financement

### Investissement

A titre de rappel, la structure et le montant du financement pressentis pour l'Espace de Villars-sur-Glâne ont évolué entre 1999 et 2004. Selon le dernier devis de construction en 2003, le coût total de l'Espace Nuithonie se monte à CHF 12'597'500.-. Selon une clef de répartition, cinq communes doivent y contribuer à hauteur d'environ 10 millions. Les CHF 2'590'000.- restant sont financés par des subventions de l'Etat et de la Loterie romande.

Le décompte final des coûts de construction de décembre 2005 est de CHF 12'472'610.40, soit légèrement en dessous du devis. L'Etat et la Loterie romande ont versé ensemble CHF 2'548'021.- et les cinq communes CHF 9'924'589.40

Les charges liées à l'amortissement du bâtiment et aux frais financiers (éventuels intérêts bancaires) sont supportées par chaque commune et ne rentrent pas dans la comptabilité de Nuithonie.

### Fonctionnement

Selon un mandat de prestations de 2006 avec la Fondation de l'Espace Nuithonie et de la Salle des Grand-Places, Coriolis Infrastructures participe aux frais de fonctionnement de Nuithonie pour un montant de CHF 1'030'000.- La participation de Coriolis Infrastructures est alimentée par les communes membres (chaque commune doit verser CHF 10.- annuel par habitant) et par les contributions du Casino.

La fondation est responsable de son budget d'exploitation ainsi que des bénéfices ou des pertes d'exploitation. Au niveau financier, Coriolis Infrastructures est intéressé par l'équilibre des comptes de la fondation et par le montant de la subvention annuelle octroyée. Celle-ci est réglée dans le mandat de prestations.

Depuis l'ouverture de l'Espace Nuithonie, les comptes sont équilibrés.

La participation de Coriolis aux frais de fonctionnement de Nuithonie est la suivante :

La participation de Coriolis et de l'Entente Nuithonie est la suivante :  
intercommunale aux frais de fonctionnement de

Tableau 7. Participation de Coriolis aux frais de fonctionnement de Nuithonie

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Coriolis Finances	320'000	641'800				
Coriolis Promotion		170'000	170'000	170'000	170'000	
Coriolis Infrastructures			1'045'000	1'045'000	1'045'000	1'280'000
Communes de l'Entente (CHF 10.- /hab.)		482'200				
<b>Total</b>	<b>320'000</b>	<b>1'294'000</b>	<b>1'215'000</b>	<b>1'215'000</b>	<b>1'215'000</b>	<b>1'280'000</b>

Chiffres source: Rapports d'activités de l'Espace Nuithonie

Différents éléments peuvent être mis en avant.

Les CHF 641'800.- versés par Coriolis Finances en 2005 se répartissent à hauteur de CHF 547'800.- pour le fonctionnement et de CHF 94'000.- pour une subvention extraordinaire octroyée pour l'inauguration du centre. A noter que les CHF 641'800.- ne figurent pas en tant que tel dans la comptabilité de Coriolis Finances. En effet, la participation aux frais de Nuithonie est de CHF 593'580.- dans les comptes de cette association en 2005. La différence de CHF 48'220.- s'explique par le fait que la Commune de Villars-sur-Glâne, qui intègre les comptes de Nuithonie dans les siens pour l'année 2005, encaisse cette même année CHF 11.- par habitant au lieu des CHF 10.- prévus (soit CHF 530'420.- au lieu de CHF 482'200.-). Il est alors décidé que la Commune de Villars-sur-Glâne ne rembourse pas cette différence aux communes mais que la subvention versée par Coriolis Finances soit diminuée de ce montant (celui-ci correspond donc à CHF 1.- multiplié par le nombre d'habitants des cinq communes).

Le montant versé par Coriolis Infrastructures, toutes années confondues, inclut les participations des communes membres et les apports du Fonds culturel de l'Agglomération fribourgeoise, alimenté par le Casino. Selon le mandat de prestations signé en 2006 pour une durée de trois ans, les CHF 1'045'000.- de Coriolis Infrastructures se composent de CHF 1'030'000.- pour le fonctionnement et de CHF 15'000.- pour le renouvellement de l'équipement technique.

Une convention d'octroi de subventions pluriannuelles a aussi été signée en 2006 entre Coriolis Promotion et Nuithonie. Celle-ci, qui est valable pour trois ans, porte sur un montant de CHF 510'000.- (CHF 170'000.- par année).

Afin de garantir une meilleure transparence des flux financiers avant la constitution de l'Agglomération de Fribourg, la subvention de Coriolis Promotion à Nuithonie a été intégrée dès 2009 dans le nouveau mandat de prestation entre Coriolis Infrastructures et la fondation, valable de 2009 à 2011. La subvention octroyée par Coriolis Infrastructures en 2009 comprend donc ce montant et une augmentation de CHF 65'000.-.

## CONCLUSION

Selon ces éléments, l'objectif de construire un centre des arts scéniques a été atteint. Par rapport aux objectifs sous-jacents fixés en 2004, différentes conclusions peuvent être faites :

- Le budget de construction de l'Espace Nuithonie a été respecté. Les exercices comptables de la fondation relative à l'exploitation de Nuithonie sont équilibrés de 2005 à 2008. Les participations financières de Coriolis Finances, Coriolis Infrastructures et Coriolis Promotion correspondent aux engagements pris et aux promesses faites. Néanmoins, l'objectif de réunir plus que cinq communes pour participer à la politique de soutien des infrastructures culturelles n'a jamais été atteint.



- L'objectif d'aménagement des locaux est réalisé, puisque la construction comporte les éléments qui avaient été décidés en 2004. Il convient de relever que la salle Mummenschanz pose des problèmes acoustiques pour certains types de spectacles (musique et théâtre). Des problèmes techniques ont aussi eu lieu (chauffage et bâche). Ceux-ci sont vraisemblablement dus à des défauts de construction lors du montage de la Salle Mummenschanz en 2003, en provenance de l'Arteplage de Bienne après l'Expo 02.
- L'objectif de faire de Nuithonie un « lieu pluridisciplinaire » est atteint car différentes formes d'arts scéniques contemporaines et actuelles y sont proposées.
- L'objectif d'être « une maison des compagnies » est quasiment atteint puisque l'espace travaille avec des artistes indépendants et ne possède pas de troupes fixes. Le festival de théâtre non verbal qui était prévu dans les objectifs n'a cependant jamais été réalisé par la Fondation Mummenschanz.
- L'objectif d'offrir « la résidence » à des compagnies autant jeunes qu'affirmées a été atteint. Chaque année des troupes, très différentes en termes de parcours, bénéficient du soutien et de l'accueil de Nuithonie.
- Faire de Nuithonie « un lieu de création, d'accueil et de diffusion » est presque entièrement réalisé: un accent particulier a été mis sur la création fribourgeoise, des collaborations existent entre Nuithonie et le Canton de Fribourg, un travail étroit est effectué avec différentes compagnies, un grand nombre de troupes est accueilli et bénéficie d'un soutien. Des collaborations avec des théâtres non fribourgeois ont été mises sur pied. En ce qui concerne la diffusion de la programmation, le site internet est uniquement en français.
- L'objectif de faire « un forum civique » est presque entièrement réalisé. Des activités annexes sont organisées en grand nombre, des collaborations avec d'autres institutions fribourgeoises ont été élaborées et un effort est fourni pour former le public de demain. L'objectif sous-jacent d'avoir un centre bilingue n'est, quand à lui, pas atteint. En effet, la majorité des activités se déroulent en français.

### 3.1.3. Objectif 3 : créer un économat d'installations mobiles

#### RAPPEL DE L'OBJECTIF

Le troisième objectif de Coriolis, issu du rapport des milieux culturels de 1996 et repris dans celui du Délégué culturel de 2001, est de créer un économat d'installations mobiles pour les institutions culturelles (podiums, gradins, chaises, projecteurs, etc.).

#### ANALYSE

Malgré le fait qu'un économat pour les associations culturelles n'ait pas été réalisé en tant que tel, il existe la possibilité pour ces associations de bénéficier des infrastructures mises à disposition par l'économat de la Ville de Fribourg et des cinq communes membres de Coriolis Infrastructures<sup>28</sup>.

L'économat de la Ville de Fribourg loue divers matériels d'installation et de signalisation. Pour les manifestations culturelles, il s'agit principalement de tables, de bancs, de chaises, d'estrades, de podiums, de drapeaux, d'un bar, de barrières, etc.<sup>29</sup>. Ces dernières années, plus d'une vingtaine d'associations (sur les 58 qui ont bénéficié d'une subvention de la part de Coriolis) ont loué du matériel à la ville. Une partie de ces institutions se trouve sur le territoire communal de Fribourg, certaines sont sur d'au-

<sup>28</sup> Comme la réalisation de cet objectif appartient principalement à Coriolis Infrastructures, seules les cinq communes ont été contactées. Il est probable que dans d'autres communes du matériel soit aussi mis à disposition.

<sup>29</sup> La liste exhaustive est visible auprès de l'économat de la Ville.

tres communes. Le matériel loué peut être employé dans l'espace public ou dans les locaux des associations. Ces dernières paient une location, exception faite de quelques grandes manifestations considérées « d'importance nationale ou internationale » pour qui le matériel est mis à disposition sans contre-prestation financière. Pour les manifestations qui se déroulent dans la ville, le transport et les prestations de main-d'œuvre sont pris en charge par la ville. Pour celles qui se déroulent ailleurs, les associations paient elles-mêmes ces charges.

Dans les autres communes membres de Coriolis Infrastructures, du matériel tel que des tables, des bancs ou des podiums peut être mis à disposition dans la mesure où il est disponible.

Quelques synergies en matière culturelle existent entre ces cinq communes en fonction des besoins qui apparaissent (par exemple pour les Concerts de l'Avent à Villars-sur-Glâne).

En termes de satisfaction des besoins et selon un responsable de l'économat de la Ville de Fribourg, la majeure partie des demandes provenant des milieux culturels peut être traitée<sup>30</sup>. Cet élément ne signifie cependant pas que tous les besoins sont satisfaits. En effet, les institutions connaissent le matériel à disposition et par conséquent ne font pas ou très peu de demandes liées à du matériel plus spécifique (éclairage, sonorisation, projecteurs, etc.). Il est donc fort possible qu'elles ne soient pas complètement satisfaites des installations dont elles peuvent disposer et que du matériel supplémentaire pourrait leur être bénéfique.

## CONCLUSION

L'objectif tel qu'il a été formulé en 1996 et rappelé en 2001 n'est donc que **partiellement atteint**.

Les institutions culturelles peuvent bénéficier d'un certain nombre d'infrastructures mises à disposition par la Ville de Fribourg ou par les autres communes de Coriolis Infrastructures. Comme la liste de ce matériel n'est pas spécifique à leurs besoins, il manque des éléments, tels que le matériel technique. Même si ces associations peuvent bénéficier de prestations en nature, celles-ci n'englobent certainement pas tous les supports qui répondraient à leurs besoins.

Par rapport au concept de politique régionale, il n'existe pas d'économat qui regrouperait l'ensemble du matériel des différentes communes participant à cette politique. Actuellement, chaque commune gère ses propres infrastructures et il y a peu de coopération intercommunale en la matière.

<sup>30</sup> Cela évidemment dans les limites des infrastructures à disposition. En effet, il peut manquer du matériel pendant les mois de juin et juillet, un nombre important de manifestations se déroulant à cette période.

### 3.1.4. Objectif 4 : améliorer les infrastructures culturelles existantes

#### RAPPEL DE L'OBJECTIF

Le quatrième objectif pour développer des infrastructures culturelles convenables est l'amélioration des infrastructures existantes.

#### ANALYSE

Avant la création de Coriolis Infrastructures, une association qui souhaitait bénéficier d'une subvention extraordinaire pour améliorer ses structures devait passer devant le Conseil communal de chaque commune sollicitée. Depuis la création de Coriolis Infrastructures, l'institution qui souhaite bénéficier d'un soutien peut envoyer une demande comportant un devis et l'état financier au secrétaire de l'Association de Coriolis Infrastructures<sup>31</sup>. La demande est alors étudiée par le secrétaire, afin de voir si ces critères correspondent à ceux du Fonds culturel de l'Agglomération et à ceux de

> <sup>31</sup> Celui-ci est aussi le Gestionnaire du Fonds culturel alimenté par le Casino.

la Commission fédérale des maisons de jeux (CFMJ) <sup>32</sup>. Si la demande est recevable, elle est transmise au Comité de direction <sup>33</sup> avec un préavis du secrétaire. Le montant accordé par le Comité dépend des critères du Fonds culturel et de la CFMJ, du budget à disposition de Coriolis Infrastructures, de la pertinence du projet et des principes selon lesquels la bénéficiaire est une association bien ancrée dans le tissu culturel fribourgeois et se trouve sur une commune membre de Coriolis Infrastructures. Sur la base de cette décision, l'argent est alors versé afin que le projet soit réalisé. Avant le 31 décembre

de l'année en cours, la bénéficiaire doit soumettre le décompte final et la preuve de tous les paiements à Coriolis Infrastructures qui les transmet ensuite à la CFMJ. Si ces dépenses sont admissibles selon les critères de cette dernière, le Casino de Fribourg bénéficie d'un allègement fiscal. A noter qu'en 2007 et 2008, cet allègement a eu lieu.

Les montants affectés à cet objectif par les collectivités locales de l'Entente intercommunale et de Coriolis Infrastructures sont les suivants :

< <sup>32</sup> La liste de ces critères figure dans l'annexe 2.

< <sup>33</sup> Celui-ci se compose des représentants des 5 communes et du Préfet.

Tableau 8. Participation des communes à des investissements pour d'autres infrastructures culturelles

Destinataires	1999-2002	2001	2004	2005	2006	2007	2008
La Spirale			48'000				
Commune de Givisiez (Théâtre des Osses)					71'646 (100'000)		
Théâtre des Osses						140'000	
Fri-Son		420'000					150'000
Ancienne Gare				1'270'000			100'000
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>420'000</b>	<b>48'000</b>	<b>1'270'000</b>	<b>71'646</b> <b>(100'000)</b>	<b>140'000</b>	<b>250'000</b>

Chiffres source: Commune de Givisiez, comptabilité Fonderie 13, Comptabilité Coriolis Infrastructures, documents Service culturel

De 2007 à 2008, Coriolis Infrastructures finance trois associations pour un montant qui représente le 5 à 10% du total de ses dépenses en fonction des années <sup>34</sup>.

En 2006, un montant de CHF 71'646.- relatif au Théâtre des Osses est remboursé à la commune de Givisiez. En 1998 un montant de 100'000.- est versé par la Commune de Givisiez au Théâtre des Osses comme participation à l'achat des locaux. En 1999, l'article 11 des statuts de l'Entente intercommunale stipulent que « le montant de 100'000.- versé par la commune de Givisiez pour le Théâtre des Osses sera réparti selon la clef de répartition fixée à l'article 8 pour les frais d'investissement, soit 25% à charge de la commune siège et 75% à charge des cinq communes ». En 2006, les quatre autres communes membres de Coriolis Infrastructures remboursent alors leurs parts à Givisiez pour un montant total de CHF 71'646.-.

Entre 1999 et 2005, trois institutions reçoivent un soutien de la part des Communes de l'Entente intercommunale pour développer leurs infrastructures. Ces participations sont coordonnées par le Préfet, mais décidées dans chaque commune séparément, dans le cadre de leur budget d'investissement. Le rôle de l'Entente intercommunale est donc de coordonner les efforts et les actions. En termes de participation des communes, il convient de relever qu'il n'y a pas eu une répartition systématique, chaque commune étant libre de participer ou non. Les participations ont donc dû être négociées avec chacune d'entre elles. Pour les années 2003 à 2006, les montants suivants ont été accordés :

< <sup>34</sup> A noter que Coriolis Infrastructures attribue CHF 15'000.- par année à l'Espace Nuithonie pour son renouvellement d'équipement. Ce montant n'a pas été pris en compte dans ce tableau, car celui-ci ne concerne que les structures antérieures aux deux nouvelles salles.

Tableau 9. Répartition des participations des communes de l'Entente

	<b>2001</b> <b>Fri-Son</b>	<b>2004</b> <b>La Spirale</b>	<b>2005</b> <b>Ancienne Gare</b>	<b>2006</b> <b>Givisiez versus Théâtre des Osses</b>
Corminboeuf	30'000	3'000	32'500	2670
Fribourg	300'000	30'000	975'000	51'262
Granges-Paccot	30'000	3'000	40'500	3284
Givisiez	30'000	3'000	45'000	(28'354)
Villars-sur-Glâne	30'000	9'000	177'000	14'430
Total	420'000	48'000	1'270'000	71'646 (100'000)

Chiffres source: Commune de Givisiez, comptabilité Fonderie 13, document Service culturel

Selon ce tableau, les cinq communes ont participé à la rénovation de différents centres existants. Par ailleurs, le montant payé par Givisiez pour le théâtre des Osses est entre parenthèse en 2006 car, comme cela a été relevé précédemment, il a été payé en 1999. Cette commune aura versé CHF 28'354.- pour le Théâtre des Osses.

A Fri-Son, ces montants ont contribué à l'achat du bâtiment et aux premiers travaux de rénovation de la salle en 2001 et à l'achat d'une sono et de matériel light en 2008. A la Spirale, ils ont participé à la rénovation de la cave. A l'Ancienne Gare, les montants ont été investis dans la transformation du lieu en centre culturel. Pour le Théâtre des Osses, les montants ont été affectés à l'aménagement et à l'assainissement des locaux en 2007.

Selon le Service culturel, les associations ont reçu les montants qu'elles avaient demandés aux communes de l'Entente intercommunale ou à Coriolis Infrastructures. Jusqu'à maintenant, toutes les demandes provenant des milieux culturels pour rénover leur patrimoine ont été satisfaites. D'éventuelles non-entrées en matière s'expliqueraient par le fait que les demandes ne répondraient pas aux critères définis. Le budget dont dispose Coriolis Infrastructures est aussi un élément qui pourrait avoir une influence sur ces éléments.

## CONCLUSION

D'après cette présentation, cet objectif a été **réalisé**.

Différentes associations se trouvant sur le territoire de Coriolis Infrastructures ont bénéficié de participations communales pour rénover leurs infrastructures. Par rapport aux montants demandés aux cinq communes de l'Entente intercommunale puis à Coriolis Infrastructures, toutes les sommes ont été accordées.

### 3.1.5. Analyse des objectifs financiers

#### RAPPEL DE L'OBJECTIF

Dès 1996, l'objectif de la Conférence régionale pour la culture, qui a été repris par Coriolis, est de réunir 63 communes pour participer à la réalisation financière des infrastructures. Il s'agit de financer une salle de spectacle à Fribourg et un centre de créations scéniques à Villars-sur-Glâne. Il est aussi prévu de financer les frais de fonctionnement de ces deux salles, grâce à des montants provenant du Casino de Fribourg. Depuis 2004, l'objectif est aussi de participer à la rénovation d'autres institutions culturelles régionales dans les limites imposées. Les objectifs relatifs aux montants affectés ont évolué en fonction de l'année considérée.

Les recettes de Coriolis Finances proviennent exclusivement du Casino de Fribourg.

Par ailleurs, et comme cela a été présenté ci-dessus, les communes de l'Entente intercommunale participent de manière individuelle à la rénovation de lieux existants.

#### LA PROVENANCE DES FONDS

De 2003 à 2005, les recettes de Coriolis Finances se répartissent de la manière suivante :

Tableau 10. Recettes Coriolis Finances

	<b>2003- 2004</b>	<b>2005</b>
<b>Versements Casino</b>	1'183'883.65	869'331
<b>Intérêts actifs</b>	1'289.65	1'596.35
<b>Total</b>	<b>1'185'173.30</b>	<b>870'927.35</b>

Chiffres source: Comptabilité Coriolis Finances

A la création de Coriolis Infrastructures en 2006, les cinq communes de l'Entente créent un pot commun. Selon les statuts entrés en vigueur en 2006, Coriolis Infrastructures est financé grâce aux contributions des communes membres (CHF 11.- par habitant et par commune, qui passeront à CHF 22.50 dès la mise en exploitation de la Salle de Fribourg) et grâce à la participation du Casino :

Tableau 11. Recettes Coriolis Infrastructures

	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Contribution de la Société Fribourgeoise d'Animation Touristique SA (Casino)	1'018'764	1'814'095.62	1'978'991.37
Participation des communes	536'855.00	544'709.00	554'939.00
<i>Fribourg</i>	<i>362'868.00</i>	<i>363'088.00</i>	<i>367'598.00</i>
<i>Corminboeuf</i>	<i>19'569.00</i>	<i>20'812.00</i>	<i>22'275.00</i>
<i>Granges-Paccot</i>	<i>24'794.00</i>	<i>24'860.00</i>	<i>24'398.00</i>
<i>Givisiez</i>	<i>24'046.00</i>	<i>26'037.00</i>	<i>28'633.00</i>
<i>Villars-sur-Glâne</i>	<i>103'578.00</i>	<i>109'912.00</i>	<i>112'035.00</i>
Intérêts bancaires	1'624.05	9'073.55	8'110.75
<b>Total</b>	<b>1'557'243.05</b>	<b>2'367'878.17</b>	<b>2'542'041.12</b>

Chiffres source: Comptabilité Coriolis Infrastructures

Le total des recettes a augmenté de plus d'un millions de francs entre 2006 et 2008. Cela est dû principalement à l'augmentation du chiffre d'affaires du Casino et à une nouvelle convention signée en 2007 qui a permis d'augmenter son apport à Coriolis Infrastructures. La participation de chaque commune est,

pour ces différentes années, de CHF 11.- par habitant et par an (10.- pour les frais d'exploitation et CHF 1.- pour le Fonds de rénovation). Entre 2006 et 2008, la part la plus importante des recettes provient du Casino puisqu'elle représente 65% à 78% du total. La participation des communes varie entre 21% et 35%.

Il est intéressant de comprendre pour quelles raisons les autres communes n'ont pas participé à la politique culturelle régionale et quelles sont les actions qui ont été entreprises par le Préfet et le Service culturel régional pour les motiver à y prendre part <sup>35</sup>. Selon une enquête effectuée en 1999 par la Conférence régionale, la majorité des communes est motivée à participer à la construction d'une association de communes et est favorable à la construction d'une salle de concert/théâtre. Alors que 50 communes versent une participation à la Conférence régionale ou à la CCI la même année, seules cinq communes adhèrent à l'Entente intercommunale. Malgré leur déclaration d'intention, différentes communes ne veulent pas payer le moment venu, selon un responsable politique, par manque de moyens ou parce qu'elles-mêmes effectuent des investissements dans des salles polyvalentes ou ont une autre vision de la culture. Dès lors et pour les encourager à participer à la politique culturelle régionale, le Préfet du district de la Sarine et le Délégué culturel mettent sur pied différentes actions. Il s'agit d'instaurer une confiance entre les mondes politique et culturel

<sup>35</sup> La prochaine analyse concerne aussi Coriolis Promotion.

> <sup>36</sup> Ces 5 centimes sont une moyenne calculée sur un montant de CHF 10.- à CHF 25.- par habitant et par an.

et entre les acteurs culturels eux-mêmes. Les communes reçoivent aussi chaque année un courrier les informant de l'avancée du dossier ainsi qu'une invitation à l'Assemblée des Délégués. En 2001, l'action « 5 centimes » est lancée. Concrètement, les habitants des différentes communes reçoivent un tout ménage par la poste qu'ils doivent renvoyer, s'ils le désirent, au Service culturel de la région de Fribourg. Selon celui-ci, « je demande à ma commune de faire un bon placement en adhérant à l'ACPC » pour 5 centimes par jour et par habitant <sup>36</sup>. En 2007, des rencontres ont lieu entre le Préfet du district de la Sarine, le Délégué culturel et les représentants de communes. Celles-ci permettent, entre autres, de sensibiliser les communes à la culture. Actuellement des rencontres sont effectuées avec les communes hors Agglomération qui disposent d'infrastructures culturelles ayant un rayonnement dépassant la commune. Dans un deuxième temps, l'objectif sera de rencontrer l'ensemble des communes du district hors Agglomération, le but étant de trouver un moyen qui permettrait de les associer à une politique culturelle cohérente.

## L'AFFECTATION DES MONTANTS

Pour les années 2003 à 2005, les dépenses effectuées par Coriolis Finances sont les suivantes :

Tableau 12. Dépenses Coriolis Finances

	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Participation frais Nuithonie</b>	320'000.00	593'580
<b>Participation Coriolis Promotion</b>	100'000.00	-
<b>Frais administratifs</b>	3'874.85	2009.20
<b>Total</b>	<b>423'874.85</b>	<b>595'589.20</b>

Chiffres source: Comptabilité Coriolis Finances

La majorité des dépenses est donc affectée à la mise en route et à l'exploitation de l'Espace Nuithonie<sup>37</sup>. Par ailleurs et selon les statuts de Coriolis Finances, les montants devaient être versés aux nouvelles infrastructures et à Coriolis Promotion. En 2004, Coriolis Promotion bénéficie alors d'une participation de CHF 100'000.-.

Comme cela a été relevé, les communes de l'Entente intercommunale versent aussi des montants à différentes associations afin de rénover leur espace entre 2003 et 2005. En 2005, elles contribuent par un montant de CHF 482'200.- à l'Espace Nuithonie.

Pour les années 2006 à 2008, les dépenses de Coriolis Infrastructures se répartissent de la manière suivante :

< <sup>37</sup> A titre de rappel, le montant de la participation aux frais de Nuithonie est différent entre la comptabilité de Coriolis Finances et celle de l'Espace Nuithonie. De plus amples détails se trouvent dans le point 3.1.2.

Tableau 13. Dépenses Coriolis Infrastructures

	2006	2007	2008
Frais d'exploitation Nuithonie	1'030'000.00	1'030'000.00	1'030'000.00
Intérêts intercalaires construction Nuithonie	556'930.00		
Autres participations	15'000.00	155'000.00	265'000.00
Participation construction Salle de Fribourg		1'445'400.00	1'100'000.00
Frais de mandat fundraising et communication		5'026.80	15'516.85
Frais administratifs et assurances	20'090.45	18'556.50	66'799.55
Frais juridiques		15'300.85	2'720.15
Attribution à la réserve rénovation et entretien	48'805	49'519.00	50'449.00
<b>Total</b>	<b>1'670'825.45</b>	<b>2'718'803.15</b>	<b>2'530'485.55</b>

Chiffres source: Comptabilité Coriolis Finances

Selon ce tableau et pour toutes années confondues, la majorité des dépenses de Coriolis Infrastructures est affectée à l'Espace Nuithonie (frais d'exploitation et intérêts intercalaires) et à la future salle de spectacle de Fribourg. La catégorie « autres participations » contient les montants suivants :

- En 2006, CHF 15'000.- sont affectés pour un renouvellement de l'équipement de Nuithonie.
- En 2007, CHF 15'000.- vont à un renouvellement de l'équipement Nuithonie et CHF 140'000.- pour le Théâtre des Osses.
- En 2008, CHF 15'000.- sont attribués à un renouvellement de l'équipement de Nuithonie, CHF 150'000.- pour Fri-Son et CHF 100'000.- pour l'Ancienne Gare.

En outre, les statuts de Coriolis Infrastructures ne prévoient plus explicitement Coriolis Promotion comme bénéficiaire. Selon un responsable du dossier, la priorité est clairement donnée aux nouvelles infrastructures, cela d'au-

tant plus que la situation financière et politique en 2006 ne permet plus d'espérer, dans le cadre des cinq communes, de pallier financièrement les absences de toutes les communes de l'ancienne Conférence régionale qui n'ont pas adhéré à Coriolis Promotion. De plus, les critères d'utilité publique de la Confédération, appliqués par la CFMJ dans le cadre de l'allégement fiscal pour le Casino dès 2007, rendent extrêmement compliqué des participations de l'argent provenant du Casino à des frais d'exploitation. Pour toutes ces raisons, le Comité de direction de Coriolis Infrastructures décide, en accord avec la CFMJ, de réserver une partie des recettes du Casino à des projets de tiers en matière d'investissement uniquement.

A noter que la prise en charge de Coriolis Infrastructures de CHF 100'000.- pour l'Espace Nuithonie dès 2005, en diminution des montants que Coriolis Promotion versait à l'Espace Moncor jusqu'en 2004, a permis de libérer la même somme pour les autres acteurs culturels dans le budget de Coriolis Promotion dès 2005.



## CONCLUSION

> <sup>38</sup> Comme cela sera présenté ultérieurement, la prise en charge par Coriolis Infrastructures (donc le Casino) de certains montants a néanmoins permis de libérer une somme de CHF 270'000.- pour des bénéficiaires de Coriolis Promotion.

Les objectifs financiers relatifs au soutien des infrastructures ont été **partiellement atteints**.

En termes de provenance des fonds, seules cinq communes participent à la réalisation des infrastructures. La majorité des autres communes de l'ancienne Conférence régionale ne finance pas cette politique culturelle. Par ailleurs, le Casino participe au financement de Coriolis Infrastructures mais, contrairement à ce qui était prévu, ces montants ne peuvent plus être affectés en partie aux frais d'exploitation

d'autres acteurs culturels mais uniquement aux investissements <sup>38</sup>. Le Casino participe aux frais d'exploitation de l'Espace Nuithonie.

Par rapport à l'affectation des montants, l'Espace Nuithonie a été construit et fonctionne depuis 2005 tel qu'il avait été prévu dans les objectifs de 2004. La Salle de Fribourg se construit et des financements de tiers ont pu être réalisés dans le cadre des budgets annoncés et votés. En outre, d'autres acteurs culturels d'importance régionale ont bénéficié de montants pour rénover leurs infrastructures.

## 3.2. Les subventions aux acteurs culturels

La réalisation des objectifs 5 à 9 a été principalement confiée à Coriolis Promotion.

### 3.2.1. Objectif 5: soutenir les acteurs culturels d'intérêt régional selon quatre critères

#### RAPPEL DE L'OBJECTIF

Pour attribuer les subventions, quatre critères sont officiellement fixés:

1. La professionnalisation de l'association.
2. Son rayonnement.
3. Sa priorité pour la région en termes de qualité de la programmation et du genre artistique.
4. La transparence de ses comptes <sup>39</sup>.

C'est l'addition de ces critères qui est déterminante pour recevoir une subvention et pour déterminer son montant.

Un cinquième critère qui n'est pas explicité en tant que tel mais qui ressort néanmoins du rapport de 2001 concerne les taux de sponsoring et d'autofinancement des institutions. Selon ce rapport, Coriolis finance les institutions qui n'ont pas suffisamment de soutiens privés par rapport à leurs besoins. Ces différents éléments impliquent alors que Coriolis Promotion dynamise les institutions qui s'es-soufflent et soutienne les initiatives qui participent à la construction d'une relève artistique.

#### LES BENEFCIAIRES

Entre 2002 et 2008, 58 institutions culturelles bénéficient une ou plusieurs fois de subventions de l'association Coriolis Promotion. La liste exhaustive est visible dans l'annexe 3. Différentes remarques relatives à ces bénéficiaires peuvent être apportées en fonction des années considérées.

En 2002 et 2003, Coriolis Promotion verse des subventions ordinaires et des subventions extraordinaires qui vont de CHF 1'000.- à CHF 195'000.- par association. Les subventions annuelles sont des montants attribués en principe chaque année à une même institution, alors que les subventions extraordinaires sont des sommes versées de manière ponctuelle à des associations différentes en fonction des demandes. La répartition est la suivante :

- **Subventions ordinaires** <sup>40</sup>: elles représentent 98% de l'ensemble des subventions. 27 associations en ont bénéficiées en 2002 pour un montant de CHF 1'350'500.- En 2003, 26 institutions en ont reçu pour un montant de CHF 1'346'500.-.

<sup>39</sup> A noter que jusqu'en 2005, ces critères ne sont pas formulés publiquement mais sont déjà en usage.

> <sup>40</sup> Dans certains cas, ces subventions sont versées tous les deux ans.

- **Subventions extraordinaires** : elles absorbent 2% du total des subventions pour un montant de CHF 22'600.- en 2002 et de CHF 30'000.- en 2003. 9 institutions en ont bénéficié en 2002 et 7 en 2003. Parmi ces bénéficiaires, certaines touchent déjà des subventions ordinaires.

Sur l'ensemble des subventions octroyées entre 2002 et 2003, 7 institutions récoltent plus de la moitié des subventions (55%). Elles représentent 21% des associations. Il s'agit de l'Espace Moncor, Fri-Son, Fri-Art, le BBI, le FIFF, la Spirale et le Théâtre des Osses. Le quart des associations touche environ 64%, la moitié environ 92% et les trois quart environ 98% <sup>41</sup>.

Dès 2004 le système change et trois sortes de subventions sont octroyées:

- **Subventions pluriannuelles** : une subvention pluriannuelle est une subvention octroyée sur la base d'un contrat de prestations passé entre Coriolis Promotion et une institution. A moins qu'exceptionnellement le contrat ne soit rompu précédemment, la subvention est accordée pour trois ans. De 2004 à 2006, 8 associations en bénéficient contre 10 en 2007 et 2008 <sup>42</sup>. Ces subventions absorbent de 59% à 69% du total disponible en fonction des années. Les subventions versées varient de CHF 50'000.- à 170'000.-.
- **Subventions annuelles** <sup>43</sup> : une subvention est annuelle lorsque la demande revient année après année et qu'elle a été faite au minimum trois ans de suite. En fonction des années, elle absorbe 21% à 38% des subventions et se répartit entre 13 et 16 associations. La plus petite subvention a été de CHF 4000.- et la plus grande de CHF 195'000.- A noter que, dans certains cas, la subvention est une garantie de déficit.

- **Subventions extraordinaires** : une subvention est extraordinaire lorsqu'une demande est effectuée de manière ponctuelle par une institution culturelle. Les nouveaux projets sont financés grâce à ces subventions. Elles varient de 2% (CHF 22'600.-) à 4% (CHF 62'000.-) en fonction des années, exception faite pour 2005 où elles atteignent 18% (CHF 251'580.-). Ce chiffre s'explique par le fait que c'est la première année que des subventions sont versées à l'Espace Nuithonie et au Festival international de jazz. Elles sont alors imputées dans cette catégorie. 7 à 14 associations bénéficient de subventions extraordinaires entre 2004 et 2008. A noter que, dans certains cas, la subvention est une garantie de déficit.

Entre 2004 et 2008, 6 institutions bénéficient de plus de la moitié des subventions (entre 50% et 52%). Elles représentent le 16 à 20% de tous les bénéficiaires. Il s'agit de l'Espace Moncor en 2004 et de l'Espace Nuithonie dès 2005, de Fri-Son, de Fri-Art, du BBI, du FIFF, et, jusqu'en 2006, du Théâtre des Osses. Dès 2007, ce dernier est remplacé par la Spirale. De 2004 à 2008, les tendances suivantes ressortent : le quart des associations touche environ 65%, la moitié environ 92% et les trois quart environ 98%.

Par ailleurs, certaines associations ou projets qui s'essouffent ont pu bénéficier de l'aide de Coriolis Promotion. Selon le Service culturel, c'est une aide souvent non-monnaire qui est proposée. Il s'agit de coaching ou de conseils en termes de management, de médiation en cas de conflit ainsi que d'un suivi et d'un contrôle financier plus rapproché que d'habitude. Le Service est à disposition de toutes les associations qui cherchent de l'aide. Parfois, des investigations sont menées là où le Service a l'impression qu'il y a un problème. Il faut avoir « le nez dans le vent » et une bonne part d'intuition. Par ailleurs, les subventions pluriannuelles ou les subventions liées à l'investissement de Coriolis Infrastructures ont souvent permis d'éviter un essoufflement. Celui-ci serait arrivé si l'association était restée bloquée en termes d'évolution. Le but est donc « de prévenir plutôt que d'éteindre le feu... ».

< <sup>41</sup> Ces pourcentages peuvent varier légèrement d'une année à l'autre.

De plus amples détails se trouvent dans l'annexe 4.

< <sup>42</sup> A noter que la subvention de l'Espace Moncor est attribuée dès 2005 à Nuithonie, ce dernier « remplaçant » le premier. Par ailleurs, dès 2007, cette subvention devient pluriannuelle.

< <sup>43</sup> Certaines subventions peuvent être bisannuelles.

## L'ATTRIBUTION DES SUBVENTIONS

Selon l'article 3 des statuts, Coriolis Promotion subventionne les institutions culturelles qui se trouvent sur le territoire des communes membres. Dans la pratique, des institutions qui ne sont pas sur ce territoire peuvent quand même bénéficier de subventions, du moment où la commune concernée verse un don à Coriolis Promotion. Le montant de la subvention ne peut toutefois excéder les 2/3 du don. Les associations qui répondent à ce critère et qui souhaitent bénéficier d'une subvention doivent alors envoyer un dossier au Service culturel de la Ville et de la région de Fribourg. Pour les subventions pluriannuelles, les associations doivent remplir un état des lieux, faire un rapport d'auto-évaluation, définir leurs objectifs pour les années à venir et envoyer différents documents relatifs à l'état financier et à leur activité artistique. Pour les subventions annuelles, le dossier comporte l'état financier et une description des activités passées et à venir. Pour les subventions extraordinaires, il comprend l'état financier et la description de l'activité pour laquelle la subvention est demandée. Sur la base de ces documents, le Service vérifie si tout est en ordre. S'il y a une entrée en matière, il rédige en collaboration avec la présidente de la Commission culturelle de Coriolis Promotion un commentaire à l'attention de la Commission. Ce commentaire a pour but de fournir des informations ne se trouvant pas dans le dossier. La demande est remise ensuite à la Commission. Les demandes pluriannuelles sont évaluées par deux « parrains »<sup>44</sup>, les annuelles et les extraordinaires par un seul. Ceux-ci soumettent ensuite leur analyse au reste de la Commission culturelle. Sur la base d'une discussion, des préavis sont édictés puis transmis au Comité de direction. C'est à cet organe qu'appartient la décision finale.

Ce système qui préconise une évaluation de la part de différentes instances et une répartition claire des rôles permet d'évaluer les associations sous divers angles d'approche. Le Service culturel assume les **aspects administratifs** puisqu'il vérifie si les demandes sont en ordre et si elles sont correctes. Le Service peut aussi apporter un avis utile à la Commission, grâce au fait qu'il côtoie régulièrement les diverses associations et qu'il connaît l'histo-

rique des subventions. La Commission analyse ensuite les demandes de subventions en se basant sur des **critères artistiques**. Selon les informations à disposition, cette Commission fait un effort particulier pour ne pas entrer dans des jugements relevant du domaine politique. Le Comité de direction prend la décision en tenant compte des préavis de la Commission et en incluant des **critères politiques** relatifs à ce type de démarche. Plus de 95% des préavis proposés par la Commission sont acceptés par le Comité. Ce chiffre laisse donc supposer qu'il existe une relation de confiance importante entre ces deux instances.

Sur la base des procès verbaux des séances et d'interviews effectuées avec des membres de la Commission culturelle<sup>45</sup>, différentes remarques relatives aux critères d'attribution des subventions peuvent ensuite être avancées. Pour décider de la répartition des montants à disposition, la Commission et le Service s'appuient sur la définition retenue dans les objectifs. Il n'existe cependant pas de grille d'évaluation formelle et chaque membre juge les institutions selon une démarche qu'il se fixe lui-même. Différentes conséquences en découlent : l'ensemble des critères n'est pas systématiquement retenu, certains critères peuvent être analysés de manière plus approfondie que d'autres, il existe un degré de liberté quant à leur interprétation et d'autres éléments peuvent être pris en compte en fonction des évaluateurs. Il s'agit, par exemple, de critères basés sur la connaissance et le savoir-faire de l'évaluateur, de son propre feeling de la situation, de la réputation des artistes ou de l'association, de la présentation et du contenu du dossier, de la continuité de l'engagement de l'association, ou encore de la pertinence du projet en termes de réflexions et de qualité artistique. En outre, l'analyse des diverses sources montre que le budget à disposition de Coriolis Promotion pour une année donnée joue un rôle primordial. La crédibilité du budget de l'association ainsi que l'histoire et les relations de partenariat entre Coriolis Promotion et une association culturelle ont aussi une influence sur l'attribution des subventions. Enfin, le critère de territorialité est lui aussi pris en compte.

> <sup>45</sup> Six membres ont été interviewés.

<sup>44</sup> Un parrain est un membre de la Commission qui a une bonne connaissance du domaine dans lequel l'association évolue et qui, sur cette base, effectue une analyse approfondie. Chaque parrain est désigné par le Service en fonction de ses compétences.

Cette démarche est volontaire car, selon une personne active dans la Commission, elle permet une « application souple dans un cadre clair ». Les informations du Service culturel qui cherchent l'objectivité sont confrontées à la part de subjectivité de l'expert évaluateur. Le tout est ensuite discuté au plénum d'experts qui « cherchent toujours à garantir une égalité de traitement ». Chaque cas étant différent, il mérite un traitement individualisé et non pas

standardisé. Le préavis de la Commission est ensuite filtré par le Comité de direction. Celui-ci se compose uniquement de représentants politiques des communes membres. C'est ce Comité qui prend et assume les décisions. Cette affirmation peut être complétée par celle d'une autre personne qui déclare qu'il existe une autorégulation du système grâce à ces trois échelons.

## CONCLUSION

D'après ces résultats, les objectifs relatifs au soutien des acteurs culturels d'importance régionale selon quatre critères sont partiellement atteints.

Coriolis Promotion a choisi, de par son approche, d'avoir une politique qui définit des acteurs prioritaires. Cela permet d'avoir une politique claire pour les associations concernées. Le pendant est que la majorité des grands bénéficiaires est une minorité d'associations et qu'il reste peu de moyens pour les autres (y compris les nouveaux projets). Selon une personne en charge du dossier, cette situation est voulue dans la mesure où le concept Coriolis donne aux associations de communes le rôle de soutenir les professionnels et donne aux communes celui de soutenir prioritairement les activités non-professionnelles ou amateurs de leur territoire<sup>46</sup>. En conséquence, peu d'institutions touchent des montants importants de Coriolis Promotion et plus de bénéficiaires recevant des montants moins grands devraient être financés par les communes. Il semblerait qu'à l'heure actuelle la répartition des tâches ne soit pas toujours bien appliquée par les collectivités locales. En termes de fonctionnement, ce système ne serait donc pas encore optimal.

La Commission culturelle a volontairement décidé de ne pas avoir de grille de lecture qui appliquerait strictement les quatre critères. Ceux-ci ne sont donc pas toujours pris en compte et peuvent bénéficier d'une marge d'interprétation. D'autres éléments semblent aussi expliquer l'octroi des subventions. Le budget de Coriolis Promotion et la relation qui l'unit aux associations jouent un rôle important. Sur l'ensemble de la procédure de la Commission, l'hypothèse peut être avancée que les compétences de chacun permettent d'apporter un certain équilibre. Par ailleurs, il semblerait que cet équilibre soit lui-même renforcé par l'ensemble du processus.

En termes d'implications telles que définies dans les objectifs, les éléments suivants peuvent être mis en avant :

- Le Service culturel et dans certains cas la Commission culturelle mettent un soin particulier afin que des solutions puissent être trouvées pour les institutions qui s'essoufflent.
- Même s'il existe un soutien à la relève artistique de la région, les montants accordés à ces projets à travers les subventions extraordinaires ne sont pas importants.

< <sup>46</sup> Le point 2.2.1. explique cette répartition.

### 3.2.2. Objectif 6 : répondre aux besoins et améliorer la situation

#### RAPPEL DE L'OBJECTIF

Cet objectif vise à offrir aux associations des prestations monétaires et non monétaires qui répondent à leurs besoins, qui améliorent leurs conditions de travail et qui créent des places de travail pour les artistes et les organisateurs professionnels.

#### ANALYSE

Selon les informations à disposition sur le sujet, trois éléments peuvent être analysés. Le premier a trait aux besoins financiers des associations. Le deuxième s'intéresse à ce que pensent les bénéficiaires des subventions pluriannuelles de la procédure d'octroi de Coriolis Promotion et de la politique culturelle. Le troisième propose quelques pistes de réflexion relatives à l'amélioration des conditions de travail.

#### 1. Besoins financiers évalués par la Conférence régionale en 1998 versus besoins actuels

Selon une analyse effectuée par un groupe de travail de la Conférence régionale pour la culture, sous la présidence du Préfet du district de la Sarine en 1998, les besoins financiers des associations culturelles se montaient annuellement à 2 millions de francs.

Sans vouloir extrapoler ces résultats à la situation actuelle, on peut partir de l'idée que cette somme est plus importante aujourd'hui, trois hypothèses pouvant être avancées pour expliquer ce principe :

- Le Service culturel doit actuellement faire face à plus de demandes de subventions qu'autrefois.
- Une grande partie des institutions se sont professionnalisées. Leurs besoins sont donc plus importants.
- L'évolution du coût de la vie depuis 1999 explique aussi l'augmentation des besoins.

#### 2. Besoins et attentes des bénéficiaires de subventions pluriannuelles

Les bénéficiaires de subventions pluriannuelles ont dû remplir un « état des lieux » relatif à leur situation en 2006 et en 2009. Sur un total de vingt questions, une question a trait à ce que les bénéficiaires pensent de la procédure d'octroi de Coriolis Promotion et une question est relative à leurs attentes envers la politique culturelle fribourgeoise.

#### Satisfaction et propositions des bénéficiaires sur la procédure d'octroi des subventions

La première question a pour but de comprendre ce que pensent les associations culturelles de la procédure d'octroi des subventions, si elles sont favorables à son maintien, si elles ont des propositions ou des modifications à formuler et si elles ont rencontré des problèmes.

En 2006, quatre bénéficiaires de subventions pluriannuelles déclarent être satisfaits ou favorables à ces conventions (certains plus que d'autres), un affirme que c'est un « outil juridique et financier indispensable » et deux ne se prononcent pas sur le sujet. L'idée que la convention offre un soutien garanti à moyen ou long terme revient plusieurs fois. Les associations avancent différents éléments relatifs à ce sujet. La convention donne la possibilité de penser à moyen terme, elle offre une « certaine prévisibilité » et permet d'avoir des objectifs clairement définis et un contrôle. Elle permet de prévoir et de gérer la saison artistique de « façon réelle et non pas fictive ».

Une association déclare aussi que la convention est une avancée importante qui ouvre un dialogue avec les autorités et qui crée une relation de confiance réciproque. C'est le signe d'une reconnaissance du travail accompli, « de combats et de collaborations, et du statut sérieux et respectable que notre association a durement et patiemment acquis ».

En termes d'améliorations, deux souhaits sont avancés par différentes associations:

- Augmenter les moyens financiers de Coriolis Promotion, augmenter les montants reçus ou avoir une meilleure répartition. A ce sujet, une association écrit, par exemple, « il nous semble que la politique de subventionnement a largement favorisé jusqu'à ce jour les arts dits « alternatifs ».
- Trouver une solution pour faire face au problème de liquidité (par exemple, échelonner différemment les subventions).

D'autres souhaits sont émis par une seule association:

- Coriolis Promotion devrait garder en mémoire les informations transmises.
- Une solution informatique pour avoir un traitement plus simple d'une partie des données devrait être créée (la démarche est relativement compliquée et longue).
- Les critères d'évaluation devraient être rediscutés. Ils semblent généraux et devraient être adaptés à l'association et formulés ensemble.

En 2009, quatre associations sont favorables ou satisfaites de cette convention, une autre voudrait essayer cette formule, une troisième trouve que « la convention correspond très bien à une structure professionnelle qui travaille sur le long terme », une déclare que la convention semble « souple et adaptée » et deux autres apprécient la convention et la procédure d'octroi. Deux associations ne se prononcent pas sur le sujet. A nouveau, l'idée que la convention pluriannuelle donne la possibilité d'avoir une planification sur un moyen ou long terme est émise par plusieurs associations. Les arguments avancés par les associations sont divers. La convention a permis une « nette amélioration des conditions d'existence ». Pouvoir planifier est un atout pour le développement de projets, la négociation et l'engagement pris vis-à-vis des artistes, l'engagement du personnel et le fait « d'imprimer un profil à la manifestation ». C'est aussi une marque de confiance. L'octroi de subventions à plus long terme « est indispensable pour la gestion de la programmation avec une large anticipation ». Elle permet de diminuer les coûts et d'avoir un « développement durable » (dans l'affichage, la publication, les collaborations et « la complémentarité ou multiplication des formules qui se font même involontairement concurrence »).

Elle offre la possibilité d'avoir une certaine prévisibilité, les objectifs sont clairement établis et il y a un contrôle. Elle correspond à une structure professionnelle qui travaille sur le long terme. Deux associations déclarent aussi que la procédure permet de démontrer la qualité du travail. Une rajoute qu'elle a eu la possibilité de faire connaître ses difficultés et ses succès à Coriolis Promotion.

Les raisons avancées par une unique association sont les suivantes :

- Les démarches sont en adéquation avec la prestation de Coriolis Promotion.
- La collaboration intercommunale est « essentielle pour le rayonnement de la ville et de la région ».
- Il est « très précieux » d'avoir une partie des subventions dès le début de l'exercice.

En termes de souhaits, plusieurs associations désirent une augmentation des moyens de Coriolis Promotion et du soutien des associations, un paiement échelonné ou une meilleure répartition des montants (la même association qu'en 2006 a l'impression que les arts « alternatifs » sont favorisés).

Quatre souhaits sont avancés par une seule association:

- Avoir une plus grande informatisation des démarches (« l'impact administratif est relativement lourd mais supportable »).
- Bénéficier d'une subvention pluriannuelle.
- Maintenir ces conventions dans l'Agglomération.
- Continuer ses activités en partenariat avec Coriolis Promotion.

#### Attentes et propositions des bénéficiaires au sujet de la politique culturelle régionale

La deuxième question s'intéresse aux attentes et aux propositions à formuler vis-à-vis de la politique culturelle régionale.

En 2006, les associations avancent différents éléments. En termes généraux et selon une association, la politique culturelle régionale doit « permettre d'assurer une diversité et une qualité de l'offre artistique ». Elle devrait fonctionner sur une relation de confiance entre les acteurs culturels et politiques. Cela peut permettre une reconnaissance des acteurs culturels. Une autre association déclare qu'il est important pour l'agglomération que les institu-



tions phares soient bien soutenues (pour leur permettre d'avoir des finances saines et une bonne gestion). Selon une troisième association les conditions des acteurs culturels se sont améliorées mais cela doit encore se développer. Les conditions ont évolué grâce essentiellement au soutien de la Loterie romande et à un engagement personnel de « fanatiques idéalistes ». L'association espère que les communes vont « prendre le relais pour apporter un peu plus d'eau au moulin de la culture » (surtout pour les institutions pionnières dans leur domaine) et déclare qu'un véritable choix des institutions à soutenir doit être effectué. Une autre institution espère que la politique culturelle continue dans la voie engagée et craint que cela ne soit pas le cas. Les liens établis entre les différents acteurs sont en train de créer un « climat très favorable au rayonnement de la région, à la production et présentation de projets, à l'éclosion de nouveaux artistes et à la formation d'une relève d'organiseurs ». Toujours selon cette association, les prochaines années seront critiques et elle est déterminée à s'engager auprès des institutions publiques pour que « Fribourg continue à s'ouvrir, à prendre des risques et à avancer ». Une autre remarque générale est que « le Comité ne peut qu'approuver les directions générales qui sont prises sur le plan culturel ».

Dans des termes moins globaux, une association affirme que « tout passera par la construction du Théâtre ».

Des propositions concrètes sont aussi avancées par une (la première) ou diverses (les deux suivantes) institutions :

- Distribuer une partie de la quote-part du bénéfice du Casino à Coriolis Promotion. Le fait de distribuer ces montants aux frais d'exploitation du futur Théâtre de Fribourg prive Coriolis Promotion de « moyens financiers importants qui lui avaient politiquement été promis ». Ce « détournement » doit donc cesser.
- Pouvoir bénéficier des salles du futur théâtre.
- Augmenter « fortement » les moyens financiers des organisateurs existants.

En 2009, les remarques générales sont diverses. Une association déclare que la politique culturelle doit satisfaire les besoins du public et soutenir « la diversité des expressions artistiques ». Elle est essentielle pour le fonctionnement des associations. Sans prendre part à des jugements qualitatifs, elle doit s'intéresser à tous les domaines artistiques. Elle permet d'augmenter le bien-être des habitants et elle est attractive pour les personnes externes. Le soutien des institutions publiques l'a menée à « ce qu'elle est actuellement ». Le souhait de celle-ci est donc de pouvoir continuer le partenariat. Par ailleurs, selon une autre institution, l'offre culturelle de la région « est d'une densité extraordinaire et d'une qualité remarquable ». Fribourg est devenue une « capitale culturelle nationale » qui peut se pérenniser grâce à la politique actuelle. L'institution souhaite donc que cela se poursuive. La même association qu'en 2006 affirme approuver la direction prise. A contrario, une autre institution déclare que Fribourg « se donne le profil d'une ville et d'une région multiculturelle ». Il faudrait « augmenter le reflet de ce profil en transformant ce slogan dans une réalité dans la politique culturelle régionale ». La culture qui souffre du manque de moyens des milieux économiques dépend de l'argent public. Cela la rend précaire. Certaines conditions-cadre pour encourager les entreprises (par exemple, la loi sur la taxe) pourraient ainsi être mises sur pied. Une sixième institution écrit que les autorités de Coriolis Promotion doivent « donner une impulsion et doivent être fédérateurs avec comme contrepartie les rapports unifiés aux critères clairs ».

En termes concrets, diverses institutions désirent que les ressources à disposition soient augmentées. Il s'agit, par exemple, d'avoir un autre moyen que le « simple nombre d'habitants » ou de rediscuter de la participation par habitant. Une association déclare aussi que ce qui compte c'est de pouvoir organiser la manifestation « dans des conditions correctes sans devoir courir après des fonds tout le temps ». Un autre souhait est émis par diverses institutions. Il s'agit d'avoir des outils qui seraient partagés par les structures culturelles. Cela implique un soutien à la communication culturelle avec, par exemple, des agendas électroniques dans des zones de grands passages, une mise à disposition de panneaux réservés aux affiches et programmes dans des endroits stratégiques (à Fribourg et dans les autres communes), une politique favorable à une éducation artistique et une mise en réseau de l'offre.



Différents souhaits et attentes sont exprimés par une seule association:

- Bénéficier d'une participation de Coriolis Promotion à un nouveau projet.
- Avoir un cercle de communes plus large dans Coriolis Promotion (à cause du rayonnement des manifestations qui dépasse les communes de Coriolis Promotion).
- Mettre en avant le bilinguisme grâce à des rencontres (voire des collaborations) entre artistes, entre spécialistes, entre journalistes et entre spectateurs francophones et germanophones.
- Pouvoir travailler à l'élaboration d'une programmation avec le nouveau Théâtre (l'institution est actuellement dans l'expectative des futures conditions budgétaires et souhaits politiques en matière de programmation).
- Créer une plate-forme réunissant les « vœux, les exigences et les opinions » des acteurs culturels. Ceux-ci doivent entendre les envies des autres partenaires pour qu'ils puissent se « positionner, s'inspirer et trouver la place (ou pas) parmi eux ».
- Discuter de la possibilité d'utiliser les infrastructures de Coriolis.

Selon ces résultats, la majeure partie des associations se déclare favorable à la procédure d'octroi de Coriolis Promotion et apportent différentes remarques ou propositions. A ce stade, il est néanmoins difficile d'en tirer des conclusions générales. Les bénéficiaires de ces conventions ne représentent pas l'ensemble des associations qui touchent des subventions de Coriolis Promotion. En outre, il est possible que par « précaution » certaines institutions n'aient pas dit tout ce qu'elles pensaient. Pour mieux approfondir le sujet, des interviews complémentaires auprès des bénéficiaires de pluriannuelles pourraient être effectuées. Des entretiens avec les associations qui reçoivent des subventions annuelles ou extraordinaires permettraient aussi d'être complémentaires aux explications avancées ci-dessus.

### **3. Considération sur l'amélioration des conditions de travail et la création de postes**

Par rapport à l'amélioration des conditions de travail et à la création de postes, il convient de séparer les associations existantes des deux nouvelles infrastructures. Par rapport aux premières, il n'existe pas de documents relatifs à ces aspects. Par ailleurs et même si cela était le cas, il pourrait être relativement difficile de savoir jusqu'à quel point une subvention peut améliorer ces éléments dans une association existante. En effet, le système d'attribution des subventions n'exige rien de particulier par rapport à ces aspects. Il est évidemment incontestable que les institutions qui ont bénéficié d'une augmentation de leurs subventions ont pu, si elles le désiraient, améliorer leurs conditions de travail voire créer des postes. Néanmoins, comme les subventions ne sont pas forcément affectées à une tâche définie, il peut être compliqué de savoir précisément comment ces montants sont répartis dans les associations existantes.

Par rapport à l'Espace Nuithonie et à la future salle de Fribourg, des places de travail ont été ou seront créées, autant en termes de places fixes que de personnes mandatées. Même si elles ne sont pas intégralement financées par Coriolis Promotion ou Coriolis Infrastructures, il est incontestable que cette politique joue un rôle. Grâce à l'objectif de faire un centre de création scénique, certains artistes fribourgeois peuvent aussi bénéficier de structures pour leurs créations. A titre de rappel, une vingtaine de troupes fribourgeoises en ont profité depuis 2005.

## CONCLUSION

Selon cette présentation, cet objectif a été **partiellement atteint**.

Les besoins financiers des associations ne sont pas entièrement satisfaits. D'après les informations à disposition, deux éléments peuvent être avancés pour l'expliquer. Premièrement le montant le plus important versé par Coriolis Promotion est de CHF 1'549'000.- en 2008, alors qu'une estimation tablait sur 2 millions en 1999. Deuxièmement, différentes associations bénéficiaires de subventions pluriannuelles souhaiteraient voir leurs subventions augmenter.

La majeure partie des associations interrogées est favorable aux conventions pluriannuelles. Sans pouvoir tirer de conclusions sur l'ensemble des bénéficiaires de Coriolis Promo-

tion, différents éléments peuvent être mis en avant. Plusieurs associations affirment que la politique actuelle leur permet d'avoir une planification sur le long terme. D'autres raisons telles qu'une ouverture en termes de dialogue ou un climat de confiance sont aussi évoquées pour expliquer leur satisfaction. Par rapport aux souhaits, différentes propositions ont été avancées. Il s'agit, par exemple, d'une plateforme pour les associations ou d'outils de communication communs.

Par rapport à la création de postes de travail et à l'amélioration des conditions de travail, une avancée a été faite grâce aux nouvelles infrastructures. Les subventions dans les associations existantes ont elles aussi probablement contribué à améliorer la situation.

### 3.2.3. Objectif 7 : augmenter les moyens à 2 millions et mieux répartir les montants

#### RAPPEL DE L'OBJECTIF

Cet objectif vise une augmentation des subventions accordées aux associations à 2 millions et une meilleure répartition des montants

à disposition, en ayant une égalité de traitement et en instaurant des critères clairement établis.

#### ANALYSE

Avant d'analyser en détail l'évolution des subventions de Coriolis Promotion, il est intéressant de présenter brièvement la situation de la CCI <sup>47</sup>. Cette association verse CHF 1'049'200.- en 1995 à différentes associations. Ce montant évolue de 2% à 10% en fonction des années pour atteindre CHF 1'271'700.- en 2001 <sup>48</sup>. Pour cette période, l'augmentation des subventions accordées a été de CHF 222'500.-. Sur ce montant, une augmentation de CHF 120'200.- a lieu entre 2000 et 2001. Celle-ci s'explique par le fait qu'un montant qui était réservé aux frais administratifs de la Conférence régionale a été transféré dans le pot des subventions aux activités culturelles (CCI).

De 2001 à 2002 (passage de la CCI à Coriolis Promotion), l'évolution de la subvention est de 8%, soit un montant de CHF 101'400.-. Cette augmentation s'explique en partie par l'adhésion de Villars-sur-Glâne à Coriolis Promotion <sup>49</sup>.

La première année de son existence, Coriolis Promotion distribue CHF 1'373'100.-. L'évolution annuelle jusqu'en 2008 est de 3% à 8% <sup>50</sup>. Le montant total est de 155'900.- (+11%). Sur ce montant, une augmentation de CHF 92'331.- a eu lieu en 2007. Celle-ci s'explique par le fait que la fortune a été dissoute partiellement au profit d'une augmentation des subventions. En 2008, Coriolis Promotion verse des subventions à hauteur de CHF 1'529'000.-.

<sup>47</sup> Un tableau détaillé se trouve dans l'annexe 3.

> <sup>49</sup> A noter qu'en 1998, l'évolution a été négative (-5%).

<sup>48</sup> De plus amples détails sont présentés au point 3.2.6.

> <sup>51</sup> Sauf en 2005 et 2008 où elle est négative.

L'évolution des subventions attribuées par Coriolis Promotion permet de diviser les institutions culturelles en différentes catégories <sup>51</sup> :

- **Les nouveaux bénéficiaires** : Espace Nuithonie (CHF 170'000.-), Festival international de Jazz (CHF 50'000.-) et Zauberlanderne (CHF 5'000.-).
- **Les associations existantes qui ont vu augmenter leur subvention.** Il s'agit de:

< <sup>51</sup> les subventions extraordinaires ne rentrent pas dans la prochaine analyse en raison de leur caractère ponctuel.

Tableau 14. Associations existantes qui ont eu une augmentation de subvention

	bénéficiaires	2002	2008	Evolution 02-08 en CHF	Evolution 02-08 en %
1	Nouveau Monde	15'000	60'000	45'000	300%
2	Bad Bonn	5'000	15'000	10'000	200%
3	Guitare passion (festival guitare)	4'000	6'000	2'000	50%
4	FIFF	92'000	135'000	43'000	47%
5	Spirale	80'500	105'000	24'500	30%
6	BBI	97'000	122'000	25'000	26%
7	Fri-Art	100'000	120'000	20'000	20%
8	Bilboquet	15'000	18'000	3'000	20%
9	Fri-Son	105'000	125'000	20'000	19%
10	Theater in Freiburg (DFAG)	35'000	40'000	5'000	14%
11	Festival de Musique sacrée	75'000	85'000	10'000	13%
12	Orchestre des jeunes	42'000	45'000	3'000	7%
13	Concert de l'Avent	29'000	30'000	1'000	3%

Chiffres source: Comptabilité Coriolis Promotion

- **Les associations existantes qui n'ont pas eu de variations dans leur subvention** : Opéra de Fribourg, Théâtre des Osses, RFI, Keller Theater, la Lanterne Magique et Podium.
- **Les associations qui ont vu leur subvention diminuer** : Société des concerts (CHF 1'000.-), BédéMania (CHF 1'000.-) et ADMA (CHF 5'000.-).
- **Les associations qui ont cessé leur activité** : Espace Moncor, Festival Michel Corboz, Musiques Frizième Siècle et Société du Théâtre à l'abonnement de langue française.
- Selon une personne responsable de l'octroi des subventions, l'évolution de ces montants avant 2002 peut avoir un rôle sur l'évolution après cette date. En effet, certaines associations ont des augmentations moins importantes depuis que Coriolis Promotion existe, car elles recevaient déjà un montant conséquent de la CCI. Cela est par exemple le cas de Fri-Son.

Une comparaison avec l'évolution des subventions avant 2002 n'est pas faisable, la répartition entre subventions ordinaires/annuelles et extraordinaires n'existant pas avant 2000. Quelques remarques peuvent néanmoins être apportées :

- En 1997, différentes associations voient leurs subventions réduire et d'autres augmenter. L'Espace Moncor touche aussi pour la première fois un montant de CHF 70'000.-. Des changements plus conséquents ont lieu en 1999. Certaines associations assistent à des coupes importantes. le BBI a par exemple une diminution de CHF 14'000.-, Fri-Art de CHF 17'500.- et le Théâtre de Langue française CHF 18'000.-. Inversement, de grandes augmentations ont lieu. A titre d'illustration, le Théâtre des Osses double presque sa subvention en passant de CHF 30'000.- à CHF 50'000.- et l'Espace Moncor passe de CHF 70'000.- à CHF 150'000.-. Beaucoup plus d'institutions ont donc vu leur subvention diminuer dans la CCI.

Par rapport à l'objectif d'avoir une meilleure répartition de la somme à disposition, il convient de relever que la procédure systématique mise en place actuellement cherche à inclure cet aspect. En termes d'égalité de traitement, les personnes interrogées affirment prendre en compte cet élément. De manière plus générale, une certaine égalité de traitement est assurée grâce au fait que l'ensemble de la procédure est le même pour tous. Cette égalité peut néanmoins souffrir du fait qu'il n'y a pas de grille d'évaluation commune.

Enfin, les subventions versées aux acteurs culturels ont augmenté grâce à la création de Coriolis Infrastructures, de Coriolis Finances et de l'Entente Intercommunale. En 2004, Coriolis Promotion a bénéficié de CHF 100'000.-<sup>52</sup>. Depuis 2006, l'Espace Nuithonie bénéficie de CHF 1'030'000.- par an pour ses frais d'exploitation.

> <sup>52</sup> Ce montant est compris dans les chiffres présentés ci-dessus.

- Sur les 16 associations qui ont bénéficié d'une subvention en 1995 et qui en touchent encore en 2008, l'augmentation des montants est disparate. Deux associations ont eu des augmentations supérieures à 100% (413% pour le FIFF et 317% pour le Théâtre des Osses). La Société des Concerts a eu -24%. Les autres associations se trouvent entre 4% et 78%.

## CONCLUSION

L'objectif d'augmenter les subventions à deux millions et de mieux répartir les moyens est **partiellement atteint**.

Les montants versés chaque année ne correspondent pas au 2 millions visés.

En termes d'évolution, certaines associations ont bénéficié des augmentations successives du budget de Coriolis Promotion, d'autres n'ont pas connu d'évolution et un troisième groupe a subi une régression. Une mise en perspective de cette évolution et de celle des comptes des associations permettrait de mieux cibler l'ampleur de ces changements. Comme les rapports d'activités des associations ne sont pas tous accessibles, une telle analyse n'a cependant pas été réalisée ici.

Une avancée a été faite puisque des démarches générales et des critères plus spécifiques ont été instaurés<sup>53</sup>. La procédure cherche aussi à inclure une meilleure répartition des montants. Il semblerait que la volonté de traiter de manière égale toutes les associations soit prise en compte par les différents acteurs concernés. La procédure est transparente et une Commission culturelle régionale a été créée. Elle permet ainsi d'apporter un regard de spécialiste sur le sujet. La mise en place de ce système permet donc, à l'heure actuelle, de distribuer des subventions selon une démarche claire prenant en compte différents points de vue.

> <sup>53</sup> A noter que dès 1999, la CCI s'est aussi dotée d'un outil de distribution des subventions.

### 3.2.4. Objectif 8 : soutenir équitablement les actes artistiques rétrospectifs et prospectifs

#### RAPPEL DE L'OBJECTIF

L'objectif 8 de la politique culturelle régionale est d'avoir un soutien équitable entre les actes rétrospectifs et prospectifs. Cela signifie

qu'il doit exister un équilibre entre le soutien à la culture de création et d'innovation et un soutien à une culture plus traditionnelle.

#### ANALYSE

Il est difficile de catégoriser un projet artistique. En effet, chaque projet contient une part d'innovation et une part de tradition. Il n'est donc pas évident de cibler précisément les avancées faites en termes de soutien à la culture prospective et rétrospective.

Comme cela a été relevé précédemment, il n'existe pas de démarche systématique pour évaluer les associations artistiques à l'intérieur de la Commission culturelle de Coriolis Promotion. Cela signifie donc que le soutien à une culture prospective et rétrospective n'est pas une variable forcément prise en compte par toutes les personnes qui doivent évaluer les associations. Une marge de manœuvre existe aussi quand à l'interprétation de ce terme <sup>54</sup>. Cet objectif qui revêt un caractère théorique et conceptuel, fait donc appel à un jugement.

Sans prétendre à une démarche scientifique, il est néanmoins intéressant de présenter quelques avis relatifs à ce sujet. Premièrement, il a été demandé à quelques membres de la

Commission si cet équilibre existe. Selon les réponses apportées, il semblerait que par rapport aux moyens et à l'offre globale, il y ait un certain équilibre. Cet élément se confirme selon deux représentants de l'administration en charge de l'octroi des subventions. En effet, la question leur a été posée de savoir si un équilibre existe par rapport à l'ensemble de l'offre entre les institutions prospectives et rétrospectives bénéficiaires de Coriolis Promotion. Sur la base de la liste des subventions accordées par cette institution en 2001 et 2008, il semblerait à « première vue » qu'il y ait un bon équilibre par rapport à l'offre dans son ensemble. Par ailleurs, et selon une des deux personnes, ce postulat est pris en compte quant il s'agit d'avoir une vision globale de l'offre culturelle et quand une nouvelle activité émergente demande des subventions régionales. A contrario et comme cela a été présenté dans le point 3.2.2., une association bénéficiaire de subventions pluriannuelle affirme que la politique de subventionnement tend à favoriser les arts « alternatifs ».

< <sup>54</sup> A noter d'ailleurs que des discussions ont eu lieu au sein de la Commission autour de la définition du mot « émergence ».

#### CONCLUSION

En définitive, il n'est pas pertinent en l'état des choses d'évaluer si cet objectif est atteint ou non.

Les deux points de vue présentés ci-dessus montrent ainsi la difficulté existant quant à la compréhension et à l'interprétation de ce critère. Pour la plupart des personnes interrogées cet objectif est atteint alors que pour une

association il ne l'est pas. Pour mieux cerner s'il existe un équilibre entre la culture prospective et rétrospective, il conviendrait alors de définir très précisément ce terme puis de demander à différents groupes cibles tels que la Commission culturelle, les bénéficiaires de subventions et public des manifestations ce qu'ils en pensent.

### **3.2.5. Objectif 9 : veiller à ce que les Commissions culturelles ne soient pas qu'un outil de distribution de subsides mais aussi un outil de réflexion pour la politique culturelle**

#### RAPPEL DE L'OBJECTIF

Selon l'objectif 9, la politique culturelle doit veiller à ce que les Commissions culturelles communales et régionales soit un lieu de réflexion qui anticipe la réalisation future

#### ANALYSE

La prochaine analyse se concentre principalement sur la Commission culturelle de Coriolis Promotion. Les commissions culturelles locales n'ont pas été prises en compte. Cela se justifie par le fait que comme le timing étant relativement serré, il fallait faire un choix. L'accent a alors été mis sur cette Commission en raison de son rôle phare dans la politique culturelle régionale. Des considérations propres à l'objectif dans son ensemble seront émises en dernier lieu.

D'après les statuts, la Commission culturelle de Coriolis Promotion a pour rôle de donner des préavis sur :

- Les critères d'attribution des subventions.
- Le budget relatif à la promotion des activités culturelles.
- L'attribution des subventions.
- Les questions culturelles de portée générale.

Elle peut aussi faire des propositions au Comité de direction.

Concrètement, la Commission se compose de 14 personnes, les membres, les représentants du Comité de direction et le secrétaire étant inclus. Neuf personnes travaillent dans le domaine culturel, une est directeur d'entreprise, trois sont conseillers communaux et la dernière est le Délégué culturel de la Ville et de la région. Ces personnes représentent les milieux politiques, économiques et, en majorité, culturels. La Commission se réunit 6 à 7 fois par année.

d'objectifs culturels. Elles ne doivent donc pas se limiter à préavis les demandes de subventions.

Par rapport à l'octroi des subventions, une analyse est effectuée par la (ou les) personnes en charge des dossiers (« le parrain »). Sur la base de cette analyse, une discussion est ensuite ouverte entre les différents membres et le préavis de la Commission est édicté. La Commission a ainsi pour rôle de proposer au Comité de direction des préavis fondés sur une connaissance approfondie du domaine artistique. Elle donne son avis en tant qu'experte du domaine et « accompagne » le Comité dans ses décisions.

En termes d'anticipation de la réalisation future d'objectifs culturels, la Commission a pris part à différentes actions. En 2004, elle participe à la mise sur pied des conventions pluriannuelles et du système d'évaluation périodique. En 2005 et 2006 et sur l'impulsion du secrétaire de Coriolis Promotion (le Délégué culturel régional), elle donne des préavis relatifs à la répartition des rôles entre les différentes instances publiques et aux quatre critères retenus pour l'octroi de subventions. En 2008, elle prend part à la réflexion sur un projet de règlement régissant l'octroi de subventions de l'Agglomération de Fribourg.

Selon cette présentation, la Commission joue donc un double rôle. D'un côté elle s'occupe d'octroyer des subventions, de l'autre elle prend part à des réflexions relatives à la politique culturelle dans son ensemble. En fonction des périodes, la Commission est plus orientée vers l'octroi de subventions ou s'occupe de ces subventions et de questions relatives à la politique culturelle. Avec le passage à l'Agglomération, la Commission aborde actuellement des questions réflexives, même si selon l'avis des personnes interrogées, l'attribution des subventions prend beaucoup plus de temps que les questions relatives à la politique culturelle. Selon une personne, ce phénomène s'explique principalement par un manque de temps et de moyens.

Comme cela a été relevé, cette analyse n'a pas été effectuée dans les autres Commissions culturelles des communes membres de Coriolis Promotion. Différentes considérations relatives à l'objectif dans son ensemble peuvent néanmoins être apportées. Selon celui-ci, la politique culturelle régionale doit veiller à ce que les Commissions aient un double rôle. Concrètement, chaque conseiller communal en charge du Dicastère de la culture de sa commune est dans le Comité de direction. De ce fait, il lui appartient, selon une personne en charge du dossier, de veiller à l'application de cet objectif

au sein de sa commune. Comme il n'existe pas (volontairement) de systématique de contrôle, chaque Commission culturelle a une marge de liberté ; les communes qui ont une commission se gèrent comme elles le souhaitent. Elles peuvent donc prendre en compte ou pas cet objectif. Toujours selon la même personne, il semblerait que, de manière générale, la répartition des tâches formulée dans la politique culturelle <sup>55</sup> ne soit pas toujours appliquée à la lettre à l'heure actuelle. Cela pourrait se ressentir sur cet objectif.

<sup>55</sup> Et donc des responsabilités qui en découlent.

## CONCLUSION

Cet objectif est atteint **partiellement**.

À l'heure actuelle, il n'existe pas de système qui permette de veiller à ce que cet objectif soit atteint, chaque commune étant libre de faire ce qu'elle entend.

Par rapport à la Commission culturelle de Coriolis Promotion, cet objectif est atteint, même si les discussions relatives à l'attribution des subventions jouent un rôle plus important que l'anticipation de la réalisation future d'objectifs culturels.

### 3.2.6. Analyse des objectifs financiers

#### RAPPEL DE L'OBJECTIF

L'objectif de la Conférence régionale, qui est repris par Coriolis Promotion, était de réunir 63 communes pour subventionner les associations culturelles selon différents critères. Le

but est d'augmenter les moyens à disposition des associations et d'arriver à un montant de 2 millions financés par les différentes communes et, jusqu'en 2004, par le Casino.

#### ANALYSE

##### 1. Recettes de Coriolis Promotion

La provenance des fonds se répartit de la manière suivante <sup>56</sup> :

<sup>56</sup> Un tableau détaillé du financement des communes se trouve dans l'annexe 5.

Tableau 15. Recettes Coriolis Promotion

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Communes membres	1'133'298.50	1'165'260.00	1'189'321.00	1'225'429.00	1'293'180.00	1'301'975.00	1'326'845.00
Communes non membres	223'690.00	200'212.00	222'918.00	240'000.00	209'098.00	213'018.00	205'990.00
Intérêts bancaires	322.25	283.85	270.15	326.95	926.45	423.20	714.60
Recettes extraordinaires	784.50	6200.00		-	-	-	-
Casino			100'000.00	-	-	-	-
<b>Total</b>	1'358'095.25	1'371'955.85	1'512'509.15	1'465'755.95	1'503'204.45	1'515'416.20	1'533'549.60

Chiffres source: Comptabilité Coriolis Promotion



Exception faite de l'année 2004 où Coriolis Promotion bénéficie d'un versement du Casino, les recettes proviennent des cotisations de communes membres et non membres, les premières étant plus importantes que les deuxièmes. Sur l'ensemble des montants versés par les communes, la part des communes membres varie de 84% à 87% en fonction des années. Sur les 9 communes membres en 2008, 6 y sont depuis le début<sup>57</sup>. Corminboeuf est entrée en 2003, Matran et Avry-sur-Matran en 2006. Le Glèbe (jusqu'en 2004 : Villarlod) a, quant à elle, cessé d'être membre. Pour les dons, certaines communes ont versé un montant unique, d'autres donnent une somme toutes les années, des troisièmes quelques années de suite et des quatrièmes font des versements de manière irrégulière. Des recettes extraordinaires sont versées en 2002 et 2003. En termes d'évolution, la participation des communes varie de 1% à 4% par année entre 2002 et 2008.

Selon les statuts de Coriolis Promotion, chaque commune membre verse une participation qui se fait au prorata de son nombre d'habitants pondérée par un critère d'éloignement avec la ville de Fribourg. En fonction des résultats, les montants varient de 10 à 25 francs par année et par habitant. Les communes non membres versent annuellement des dons qui vont de 1 à 17 francs par habitant.

Avec les fusions, les 63 communes de 1999 ne forment plus que 44 communes en 2008. Sur ces 44 communes, 28 ont cotisé en tant que membres ou ont fait un don à Coriolis Promotion.

Par rapport à la situation qui existait avant Coriolis Promotion, il est intéressant de relever que de 1999 à 2000 et de 2000 à 2001, l'évolution est négative. Avant 2002, le système est différent de Coriolis Promotion. En effet, les communes paient une cotisation pour les frais administratifs à la Conférence régionale et un montant à la CCI pour les subventions. Avec le passage à Coriolis Promotion en 2002, l'évolution est de CHF 130'334.80 (+11%). Sur ce montant, CHF 84'750.- proviennent de Villars-sur-Glâne, CHF 14'870.50 de Granges-Paccot et CHF 13'360.- de Marly. Parallèlement, huit communes ont cessé de payer (CHF -19'650.-) et trois nouvelles ont alimenté l'association (dont deux pour la 1ère fois).

Comme cela a été présenté dans la structure de financement des infrastructures culturelles, différentes hypothèses peuvent expliquer le fait que des communes n'ont pas participé à la politique culturelle régionale. A titre de rappel, il s'agit d'un manque de ressources financières ou d'une approche différente de la culture. Des moyens sont alors mis en place chaque année par le Préfet du district de la Sarine et le Délégué régional pour encourager la collaboration intercommunale.

## 2. La participation du Casino

Le Casino n'a participé qu'en 2004 au financement de Coriolis Promotion pour un montant de CHF 100'000.- alors qu'il était prévu initialement qu'il finance chaque année cette association. Néanmoins et depuis 2005, Coriolis Infrastructures (donc le Casino) a allégé le budget de Coriolis Promotion de CHF 270'000.-, libérant ainsi la même somme pour des subventions à d'autres acteurs culturels.

En effet, l'Espace Moncor et la Société du Théâtre étaient subventionnés jusqu'en 2004 par Coriolis Promotion pour un montant total de CHF 270'000.- (CHF 195'000.- pour l'Espace Moncor et de CHF 75'000.- pour la Société du théâtre). Ces deux associations ont été dissoutes en 2005, et leur mission a été reprise par l'Espace Nuithonie la même année. La subvention pour Nuithonie a été fixée à CHF 170'000.-. Par conséquent, la différence de CHF 100'000.- peut être répartie dès 2005 entre d'autres bénéficiaires. L'équivalent de ce montant est repris par Coriolis Infrastructures.

Depuis 2009, la subvention de Coriolis Promotion pour Nuithonie (CHF 170'000.-) a aussi été entièrement reprise par Coriolis Infrastructures, dont le Fonds culturel est alimenté par le Casino.

En conséquence et dès 2009, la totalité des CHF 270'000.- a été libérée dans le budget de Coriolis Promotion pour les autres acteurs culturels et cette même somme a été reprise par Coriolis Infrastructures, dont le Fonds culturel est alimenté par le Casino.

<sup>57</sup> Il s'agit de Chésopelloz, Corpataux-Magnedens, Fribourg, Givisiez, Granges-Paccot et Villars-sur-Glâne.

## L'AFFECTATION DES MONTANTS

L'affectation des montants de Coriolis Promotion ne sera pas reprise ici, celle-ci ayant fait l'objet d'une analyse détaillée dans le point 3.2.1. et 3.2.3. Globalement la plus grande partie des montants est attribuée aux subventions annuelles pour les années 2002 et 2003 et aux subventions pluriannuelles pour les années 2004 à 2008. Des montants sont aussi attribués à des subventions annuelles et extraordinaires.

Une petite partie des montants sert à couvrir les frais administratifs, les frais bancaires et diverses indemnités.

## CONCLUSION

Les objectifs en termes de financement n'ont **pas été atteints** et cela autant en termes de participation du Casino, du financement des communes que du montant global à disposition des associations.

Le Casino a participé à Coriolis Promotion seulement en 2004 alors qu'il était prévu selon les statuts de Coriolis Promotion qu'il finance chaque année cette association. Grâce à une prise en charge de Coriolis Infrastructures (dont le Casino), CHF 270'000.- supplémentaires ont néanmoins pu être versés aux associations bénéficiaires de Coriolis Promotion depuis 2005.

Sur les 44 communes en 2008 découlant des 63 initiales de la Conférence régionale pour la culture, 9 sont membres de Coriolis Promotion, 19 ont effectué un don et 16 autres ne participent pas à cette politique.

Par rapport au montant total que Coriolis voulait distribuer, l'Association est encore loin des 2 millions fixés, puisque ce montant est, en 2008, de CHF 1'529'000.-.

### 3.3. La coordination entre les acteurs

Pour rappel, la réalisation de cet objectif a été confiée au Préfet et au Délégué culturel.

#### 3.3.1. Objectif 10 : mettre en place une meilleure coordination

##### RAPPEL DE L'OBJECTIF

Pour avoir une politique culturelle de qualité, la troisième mesure du concept Coriolis a comme objectif de développer une meilleure coordination entre les acteurs. Celle-ci doit se faire entre les acteurs culturels et la politique, entre les différents niveaux politiques et entre les acteurs politiques et les institutions privées.

##### ANALYSE

Premièrement, les contacts entre les associations et les politiques se sont intensifiés :

- Le Délégué culturel se trouve dans le Comité de direction et dans le Conseil de Fondation de l'Espace Nuithonie et de la salle des Grands-Places. Il est aussi dans la Commission technique et dans la Commission de la bâtisse de la salle de spectacle. Il est le secrétaire de Coriolis Promotion, de Coriolis Infrastructures et le Gestionnaire du Fonds culturel de l'Agglomération fribourgeoise (alimenté par le Casino). Le but est de garantir une cohésion entre les différents partenaires en faisant circuler les informations et en veillant à ce que les lignes directrices des différents rapports soient appliquées.

- Le Délégué culturel est le premier interlocuteur de toutes les associations culturelles. Il est l'intermédiaire entre les milieux politique et culturel. Cette fonction n'existait pas avant la régionalisation du Service en 2000.

Deuxièmement, des liens ont aussi été développés entre les différents niveaux de l'administration :

- La répartition des rôles entre les communes, la région et le canton a été clarifiée <sup>58</sup>.
- Le Délégué culturel travaille pour la Ville et pour la région de Fribourg. Il existe ainsi une bonne coordination entre ces deux instances.
- L'idée d'échanger les décisions relatives aux subventions entre la Ville de Fribourg, Coriolis Promotion, le Canton de Fribourg et la Loterie romande a été décidée en 2008.

<sup>58</sup> Un tableau de cette répartition est visible dans le point 1.2.

- Un membre de la Commission culturelle cantonale a été introduit dans la Commission culturelle de Coriolis Promotion dès 2002.
- Des contacts peuvent être pris en fonction des besoins qui apparaissent. Ils ont été notamment importants pour la construction des deux infrastructures.

Troisièmement, des relations ont été développées entre les milieux politiques et privés. Celles-ci concernent principalement la nouvelle infrastructure des Grands-Places et non pas les autres associations existantes. Selon une personne en charge du dossier, cela s'explique par le fait que le temps étant limité, les priorités ont été mises sur d'autres aspects.

## CONCLUSION

Cet objectif **a été atteint**, mais reste perfectible. La coordination est meilleure aujourd'hui qu'avant la mise sur pied du concept Coriolis, même si des améliorations pourraient encore avoir lieu. En termes de réalisation, différentes remarques peuvent être faites :

- Les contacts entre les pouvoirs publics et les associations ont été intensifiés. La réalisation de contrats de prestations entre les bénéficiaires des subventions pluriannuelles, l'aide aux associations qui s'essouffent et les différentes relations informelles existant en témoignent. Néanmoins, il ressort des résultats de l'enquête effectuée par le Service culturel auprès des associations bénéficiaires de prestations pluriannuelles que la coordination pourrait encore être améliorée (par exemple mise en place d'une plate-forme).
- Des contacts entre les différents niveaux de l'administration ont été développés. Il semble néanmoins que ces contacts pourraient être amplifiés, notamment sur les questions relatives aux priorités stratégiques à moyen et long terme.

- Les contacts entre les milieux politiques et privés ont aussi été principalement orientés vers les nouvelles infrastructures culturelles et n'ont pas concerné les autres bénéficiaires de la politique régionale.
- A l'heure actuelle, des synergies avec l'Université n'ont pas été développées, exception faite de quelques contacts qui n'ont pas abouti lors de la conception du centre de création scénique à Villars-sur-Glâne (2001-2003). L'idée était de créer un Institut de critique d'art.

Enfin, il convient de relever que selon une personne qui a participé à l'élaboration de ce processus, la meilleure coordination en matière culturelle ne découle pas que du concept Coriolis. L'ambiance générale a changé au cours de ces années car les personnes ont été amenées à développer leurs relations, le niveau local ne « suffisait plus » pour satisfaire les besoins de la demande.

### 3.4. Le renforcement de la culture régionale

La réalisation des objectifs 11 et 12 a été confiée prioritairement à la Fondation de l'Espace Nuithonie et de la Salle des Grand-Places.

#### 3.4.1. Objectif 11 : favoriser l'accueil de troupes et de spectacles non fribourgeois

##### RAPPEL DE L'OBJECTIF

L'objectif 11 est d'accueillir des troupes et des spectacles qui étaient rarement visibles à Fribourg auparavant. Cet élément se réalise principalement grâce aux deux nouvelles infrastructures. Cet objectif vise aussi à encourager des projets qui prévoient la venue d'artistes en tournée ou en résidence pour favoriser des collaborations.

##### ANALYSE

Premièrement, l'Espace Nuithonie a favorisé les artistes étrangers venant pour la première fois à Fribourg. Selon la direction du centre, la majorité des spectacles n'aurait pu être présentée à Fribourg par manque d'infrastructures, de moyens et de capacités techniques.

Des projets de collaboration on aussi été mis sur pied grâce à Nuithonie, puisque entre 2005 et 2008, 17 créations non fribourgeoises et co-productions y ont été réalisées et sont parties en tournée. Ces troupes ont ainsi pu bénéficier des réseaux (formels ou informels) de l'Espace Nuithonie.

Comme la salle de Fribourg n'existe pas encore, il n'est pas possible de voir quels sont les éléments qui ont été réalisés à ce sujet. Néanmoins, selon la future direction, des troupes non fribourgeoises seront accueillies, puisque la provenance des artistes et des troupes sera régionale, nationale et internationale.

##### CONCLUSION

L'objectif d'accueillir de nouvelles troupes de spectacles non fribourgeois **a été atteint** à l'Espace Nuithonie.

Un nombre important de manifestations non fribourgeoises, qui n'auraient certainement pas eu lieu autrement, a été présenté grâce à cette nouvelle infrastructure.

Sans pouvoir porter de conclusion sur la future salle de spectacle de Fribourg, il convient néanmoins de relever que la volonté de la future direction s'inscrit dans cette lignée.

#### 3.4.2. Objectif 12 : encourager les artistes locaux à se produire ailleurs

##### RAPPEL DE L'OBJECTIF

L'objectif 12 cherche à encourager les artistes locaux dont les manifestations ont déjà une réputation extra-cantonale à se produire ailleurs via le soutien des deux nouvelles salles.

##### ANALYSE

Depuis la création de l'Espace Nuithonie, près d'une vingtaine de troupes fribourgeoises ont pu bénéficier de ce soutien. Les créations ont été effectuées et présentées à Nuithonie et dans d'autres endroits. Ces troupes ont ainsi bénéficié des réseaux (formels ou informels) de l'Espace Nuithonie.

Par rapport à la future salle des Grands-Places, cet élément sera secondaire puisque son rôle n'est pas prioritairement la création, à l'exception de l'Opéra de Fribourg. Il est néanmoins fort probable que les artistes fribourgeois pourront profiter des réseaux existants.

##### CONCLUSION

L'objectif d'encourager les artistes locaux à se produire ailleurs **a été atteint**.

Grâce au centre de créations scéniques à Villars-sur-Glâne, plus de 20 créations ont pu être montrées dans d'autres cantons que Fribourg ou dans d'autres pays.

### 3.5. Profiler Fribourg face aux autres régions

Cet objectif s'adresse au Préfet et au Délégué culturel.

#### 3.5.1. Objectif 13 : favoriser les échanges

##### RAPPEL DE L'OBJECTIF

L'objectif 13 est de favoriser les échanges et de faire circuler les informations avec les

autres Services culturels suisses et avec la promotion touristique et économique.

##### ANALYSE

Différents moyens ont été développés par le Service culturel pour favoriser les échanges (ceux-ci concernent la Ville et la région) :

- Le Délégué culturel fait partie des Comités de Fribourg Tourisme et Région et représente la Ville de Fribourg dans divers Comités dans le domaine culturel fribourgeois. Il prend aussi part à différents groupes de travail et Commissions.
- La Ville de Fribourg a adhéré à la Conférence des villes suisses en matière culturelle et le Délégué culturel en assume la présidence depuis 2006. Dans ce cadre, il a participé à des groupes de travail nationaux et représente les villes suisses dans une plate-forme commune avec les cantons, l'Office fédéral de la culture (OFC) et Pro Helvetia pour la future loi fédérale sur l'encouragement de la culture (LEC).
- Le Service représente la Ville de Fribourg au sein de l'Association ECHO (European Cities with Historical Organs), en coopération avec l'Académie d'Orgue de Fribourg. Celle-ci organise annuellement le Festival international d'Orgue de Fribourg. L'Assemblée générale d'ECHO a d'ailleurs eu lieu à Fribourg en 2008.
- Le Délégué culturel participe de manière ponctuelle en tant qu'expert pour le Conseil de l'Europe dans le cadre des projets MOSAIC II (assistance aux pays de l'Europe du Sud-Est dans la transition de leurs politiques culturelles) et STAGE (soutien à la transition dans les arts et la culture pour les pays du Caucase du Sud).

- Le Délégué culturel participe à l'organisation de différentes conférences nationales (par exemple forum suisse « culture et économie », workshops de Pro Helvetia, tables rondes, formation continue en gestion culturelle des Universités de Lausanne et Genève, etc.).
- Dans le cadre de la Ville de Fribourg, un groupe de travail a planché sur le sujet du Marketing urbain avec les responsables de la promotion culturelle, touristique et économique. Il en découle un rapport de synthèse « Ville de Fribourg : mise en valeur du centre-ville » réalisé par une entreprise spécialisée.

Selon le Service Culture et Tourisme, il est difficile de vérifier précisément les impacts qui découlent de ces échanges. L'adhésion de Fribourg à l'association ECHO a, par exemple, permis de faire un lien entre le domaine touristique et culturel. Grâce à cette adhésion, Fribourg fait parti des « villes européennes avec des orgues historiques ». Fribourg Tourisme et Région a alors édité une brochure pour mettre en avant cet atout. De manière plus globale, il existe très probablement des effets en termes d'images, de présence et de réseautage. Il s'agit ainsi d'une « forme de marketing urbain ». Ces échanges peuvent alors être considérés comme un « investissement à long terme ». Couplés avec le travail des acteurs culturels dont le rayonnement dépasse les frontières cantonales, ils ont donc certainement permis de donner une meilleure visibilité à Fribourg à l'extérieur du canton.

## CONCLUSION

Cet objectif a été atteint.

Les échanges ont été favorisés avec différentes instances. Comme l'objectif ne donnait pas plus de précisions par rapport à ces dernières, il n'est pas possible de savoir si ce qui a été fait est suffisant par rapport à ce qui était voulu.

Les informations circulent mieux avec les autres Services culturels suisses et avec la promotion touristique, puisque les relations entre ces organismes ont été développées. Les échanges ont aussi été encouragés avec la Promotion économique.

### 3.5.2. Objectif 14 : créer des liens

#### RAPPEL DE L'OBJECTIF

Le dernier objectif de cette politique est de créer des liens entre les zones urbaines alémaniques et l'Arc lémanique dans le cadre d'un réseau professionnel.

commune avec les cantons, l'OFC et Pro Helvetia pour la future loi fédérale sur l'encouragement de la culture. Néanmoins, un réseau professionnel entre les zones urbaines alémanique et l'Arc lémanique n'a pas été mis sur pied en tant que tel par le Service culturel.

#### ANALYSE

Comme cela a été présenté dans le point 3.5.1, des liens ont été créés par le Service culturel grâce à la Conférence des villes suisses en matière culturelle, à des groupes de travail nationaux, à l'organisation de différentes conférences nationales et à une plate-forme

#### CONCLUSION

Selon cette présentation, cet objectif **n'est pas atteint** pour le Service culturel. En effet, des relations ont été créées, mais il n'existe pas actuellement un véritable réseau professionnel entre Fribourg et les régions lémanique et alémanique.

## 3.6. La réalisation des objectifs du concept Coriolis : conclusion

### 3.6.1. La réalisation des objectifs spécifiques

1) La première mesure vise un **développement des infrastructures culturelles**. L'essentiel des quatre objectifs proposés dans cette mesure a été réalisé (ou le sera bientôt) :

- Une salle de spectacle est en construction à Fribourg. A l'heure actuelle, il n'est pas possible d'évaluer si les objectifs sous-jacents seront atteints ou non. Il convient néanmoins de relever que ce qui était visé en termes artistiques, qualitatifs et financiers a été intégré dans les démarches effectuées jusqu'à ce jour.
- Un espace de création a été réalisé à Villars-sur-Glâne et presque tous les objectifs sous-jacents qui avaient été proposés ont été pris en compte dans son fonctionnement.

Le budget de construction a été respecté et les comptes de la Fondation de l'Espace Nuithonie et de la Salle des Grand-Places sont équilibrés. Même si seulement cinq communes ont participé à Coriolis Finances et Coriolis Infrastructures, les montants octroyés correspondent à ce qui a été promis.

L'aménagement des locaux a été fait conformément aux objectifs de 2004.

En termes de missions artistiques les objectifs sont atteints, puisque Nuithonie propose différentes formes d'arts scéniques contemporaines. Il n'y a pas de troupes fixes, des troupes dont le profil est différent sont en « résidence » et des collaborations avec le Canton de Fribourg et des compagnies artistiques ont été développées.

L'espace Nuithonie est aussi un lieu où des activités annexes sont organisées.

Un festival de théâtre non verbal n'a jamais été mis sur pied par la Fondation Mummenschanz et le centre n'est pas bilingue.

- La réalisation d'un écomat mobile tel que prévu dans les objectifs n'a pas été faite. Les institutions culturelles ont néanmoins la possibilité d'accéder au matériel de la Ville de Fribourg et des communes de Coriolis Infrastructures. Il est cependant fort probable que ce matériel ne réponde que partiellement à la demande. Par ailleurs, il existe peu de coopération intercommunale à ce sujet.
- Toutes les communes de l'Entente intercommunale, puis de Coriolis Infrastructures ont participé chaque fois au soutien financier de la rénovation de centres culturels existants. Entre 2003 et 2008, quatre institutions culturelles se trouvant sur le territoire des cinq communes ont ainsi pu rénover ou moderniser leurs locaux ou leurs matériels.
- Les objectifs financiers relatifs à cette mesure ont été partiellement atteints. En termes de recettes, seules cinq communes participent à la réalisation des deux nouvelles salles et à la rénovation de centres existants. Le Casino finance aussi ces infrastructures.

2) La deuxième mesure concerne les **subventions distribuées aux acteurs culturels**. Un objectif n'a pas été évalué. Tous les autres sont partiellement atteints :

- Selon la répartition des tâches entre les différentes instances publiques, Coriolis Promotion finance des acteurs prioritaires. Ce système définit clairement un certain nombre de bénéficiaires et la place pour les nouveaux arrivants est limitée. Du moment où le système fonctionne, cela ne devrait pas être problématique, exception faite pour les projets récents d'importance régionale. Selon une personne en charge du dossier, cette répartition des tâches ne serait néanmoins pas toujours bien appliquée par les collectivités locales actuellement. Par rapport à l'application des critères formellement définis, il a volontairement été décidé de ne pas avoir de grille de lecture systématique dans la Commission culturelle. Cette manière de faire permet d'obtenir une « application souple dans un cadre clair » et de s'adapter à chaque demande. D'autres éléments sont alors pris en compte. Parmi ceux-ci le budget et les relations de partenariat jouent un rôle primordial. Sur l'ensemble de la procédure, il semblerait qu'il existe une autorégulation. En effet, les demandes sont d'abord évaluées par le Service culturel. Elles sont ensuite analysées par un ou deux experts de la Commission culturelle puis confrontées au plénum. Des propositions sont enfin apportées au Comité de direction qui prend la décision finale. Des solutions sont cherchées pour les associations qui s'essouffent. Par ailleurs, les montants accordés aux nouveaux projets participant à la relève artistique de la région sont limités.
- Sans pouvoir extrapoler les résultats sur l'ensemble des bénéficiaires, différentes remarques relatives aux conventions pluriannuelles peuvent être faites. La majeure partie des institutions interrogées déclare être favorables ou satisfaites de ce système. Coriolis Promotion permet aux associations, avec tout ce que cela implique, d'avoir une planification sur le moyen/long terme. D'autres raisons qui expliquent leur enthousiasme ont été mises en avant. Il s'agit, par exemple, de la satisfaction d'avoir développé une



confiance réciproque. Des souhaits ont aussi été avancés. Il s'agit, entre autres, d'avoir une plate-forme commune. En termes de besoins financiers, différentes associations souhaiteraient voir leur subvention augmenter.

De manière plus générale, les besoins financiers n'ont pas été entièrement satisfaits. En 1998, l'objectif était d'augmenter les moyens à 2 millions. Cet objectif n'a jamais été atteint. En 2008, les montants versés sont de CHF 1'549'000.-.

Différents postes de travail ont été créés, grâce aux nouvelles infrastructures. La politique culturelle a aussi certainement favorisé la création de postes dans des structures existantes.

- Les montants distribués n'ont jamais atteint les 2 millions visés. Certaines associations ont bénéficié des augmentations du budget, d'autres n'ont pas eu de changements, des troisièmes ont eu une diminution. Par ailleurs, une démarche et des critères clairs ont été mis en place. Une égalité de traitement a été instaurée, même s'il existe toujours une marge d'interprétation.
  - L'objectif d'avoir un soutien équitable entre la culture rétrospective et prospective n'a pas pu être analysé. Les démarches qui auraient dû être entreprises pour le faire ne rentraient pas dans le cahier des charges. Quelques renseignements ont néanmoins été récoltés sur cet objectif. Il a été constaté que ce critère ne bénéficie pas d'une compréhension unique et que, en fonction des personnes questionnées, l'équilibre est atteint ou non.
  - Actuellement, il n'existe pas de système qui veille à ce que les Commissions culturelles, notamment locales, ne soient pas qu'un outil de distribution de subsides mais aussi un lieu de réflexion. Dans la Commission culturelle de Coriolis Promotion ce double rôle est respecté, même si l'attribution des subventions prend plus de temps que les réflexions articulées en termes de politique culturelle.
  - Les objectifs financiers relatifs à cette mesure n'ont pas été atteints. En 2008, 28 communes sur les 44 qui composent actuellement l'ancienne Conférence régionale participent à cette politique. Sur les 28 communes participant, 9 sont membres et 19 ont fait un don. Le montant distribué n'a jamais été de 2 millions. Le Casino a financé Coriolis Promotion en 2004. Depuis 2005, malgré le fait qu'il n'y a plus eu de flux financiers directs entre le Fonds culturel et Coriolis Promotion, Coriolis Infrastructures (donc le Casino) a permis de libérer CHF 270'000.- pour les acteurs culturels dans le budget de Coriolis Promotion.
- 3) La troisième mesure cherche à obtenir une **meilleure coordination des acteurs** concernés par la politique culturelle. Cet objectif est atteint mais reste perfectible :
- Les contacts entre les pouvoirs publics et les associations se sont améliorés. En témoignent, par exemple, les contrats de prestations ou les collaborations existantes pour les institutions qui s'essoufflent. Néanmoins, selon les bénéficiaires de subventions pluriannuelles, certains efforts pourraient encore être faits. Des relations ont été développées avec d'autres niveaux de l'administration. Il semble cependant que ces contacts pourraient être encouragés. Les relations avec les entreprises privées ont principalement été orientées vers les deux nouvelles infrastructures. Des synergies avec l'Université n'ont pas été encouragées. D'après une personne qui a participé à ce processus, la meilleure coordination résulte aussi de la tendance générale selon laquelle les liens se sont resserrés au cours de ces dernières années, le niveau local n'étant plus suffisant pour satisfaire la demande.

4) La quatrième mesure a pour mission de **renforcer la culture régionale**. Les deux objectifs relatifs à cette mesure ont été atteints :

- Un grand nombre de productions qui ne seraient probablement jamais venues à Fribourg sans l'Espace Nuithonie a été présenté. Par rapport à la future salle de spectacle, il existe aussi la volonté de sélectionner des productions inédites à Fribourg.
- Grâce au centre de créations scéniques de Nuithonie, plus de 20 troupes fribourgeoises ont pu proposer depuis 2005 leurs créations en dehors du Canton de Fribourg.

5) La cinquième mesure vise à **profiler Fribourg parmi les autres régions**. Le premier objectif est atteint, le deuxième ne l'est pas :

- Les échanges avec différentes instances ont été encouragés. Un plus grand nombre d'informations circulent avec les autres services culturels et avec l'office du tourisme de Fribourg Région. Des contacts avec la Promotion économique ont aussi été développés.
- Même s'il existe un certain nombre de relations, un réseau professionnel entre Fribourg et les régions lémaniques et alémaniques n'a pas été créé.

Au total, 14 objectifs spécifiques découlent des différentes mesures du concept Coriolis. Parallèlement deux objectifs financiers ont été définis. Sur un total de 16 objectifs :

- **7 sont atteints**. Les objectifs sont d'édifier une salle de spectacle à Fribourg, de construire un espace contemporain à Villars-sur-Glâne, d'améliorer les infrastructures existantes, de mettre en place une meilleure coordination entre les acteurs, de favoriser l'accueil de troupes et spectacles non fribourgeois, d'encourager les artistes locaux à se produire ailleurs et de favoriser les échanges.
- **6 sont partiellement atteints**. Les objectifs sont de créer un économat, de soutenir les acteurs culturels d'intérêt régional selon quatre critères, de répondre aux besoins et d'améliorer la situation, d'augmenter les moyens à 2 millions et de mieux répartir les montants ainsi que de veiller à ce que les Commissions culturelles ne soient pas qu'un outil de distribution de subsides mais aussi un outil de réflexion pour la politique culturelle. Les objectifs financiers pour développer les infrastructures ont aussi été partiellement atteints.
- **2 ne sont pas atteints**. Il s'agit des objectifs financiers pour soutenir les associations et de l'objectif qui vise à créer des liens.
- L'objectif qui vise à soutenir équitablement les actes rétrospectifs et prospectifs n'a pas pu être évalué.

La majeure partie des objectifs fixés implicitement ou explicitement dans les différents rapports de la politique culturelle a donc été réalisée ou atteinte en partie. Il existe ainsi une cohérence entre ce qui avait été annoncé et ce qui a été réalisé. Selon ces résultats, les acteurs du concept Coriolis ne se sont donc pas contentés de proposer toute une série de stratégies, de mesures ou d'objectifs alibis, mais ont cherché dans les limites du temps et des moyens à disposition, à répondre de la meilleure manière possible à ce qui avait été fixé.

### 3.6.2 La réalisation des mesures comme développement des objectifs généraux

L'ensemble du système Coriolis a été mis en place pour répondre à deux objectifs généraux :

- Garantir l'accès de la population à une plateforme culturelle et artistique de qualité et diversifiée. L'offre culturelle doit donc être connue, comprise et appréciée par l'ensemble de la population.
- Créer les conditions-cadre, en collaboration avec l'Etat et les milieux culturels, pour un développement économique et touristique de la région de Fribourg d'envergure nationale. Il s'agit de créer un cadre dans lequel les acteurs culturels, amateurs et professionnels, puissent travailler librement et contribuer ainsi au développement de cette identité.

Deux mesures (qui se fondent sur les objectifs sous-jacents) permettent de répondre en partie au premier objectif général :

- Le développement des infrastructures, à travers la construction des deux salles et le soutien aux infrastructures existantes, permet de développer l'offre culturelle proposée à la population.
- A travers la procédure retenue, les subventions aux associations artistiques offrent à la population une plate-forme culturelle de qualité et diversifiée.

Des mesures qui permettraient à la population de connaître, de comprendre et d'apprécier l'offre culturelle n'ont cependant pas été élaborées. Dans la pratique, des éléments relatifs à ces aspects ont néanmoins été mis en place. Il s'agit principalement d'actions visant à informer la population fribourgeoise, grâce à des conférences de presse régulières ou par un site internet riche d'informations. Des relations ont aussi été créées avec, par exemple, le concours relatif au nom de la future Salle de spectacle de Fribourg.

Cinq mesures (fondées sur 16 objectifs sous-jacents) permettent de contribuer au développement du deuxième objectif général, à savoir créer des conditions-cadre favorables au développement économique, touristique et culturel de la région. Ces mesures sont:

- La création de nouvelles infrastructures.
- Le soutien aux associations artistiques.
- La coordination entre les acteurs.
- Le développement d'une production locale forte.
- L'insertion de Fribourg dans différents réseaux.

En définitive, la réalisation des mesures retenues (et donc des objectifs sous-jacents) permet de répondre en grande partie aux objectifs généraux. Il existe une logique entre ces éléments. Malgré cela, il convient de relever que les mesures sont orientées vers le développement d'une plate-forme artistique diversifiée et de qualité et n'accordent pas d'importance au fait que l'offre culturelle devrait être connue, comprise et appréciée par l'ensemble de la population. Au quotidien, des actions sont néanmoins faites pour que la population connaisse et apprécie l'offre culturelle.

### 3.6.3 L'atteinte des objectifs dans l'ensemble du concept Coriolis

Selon cette évaluation, un nombre important d'éléments nouveaux a vu le jour : construction d'une salle de spectacle et d'un espace de création, mise en place d'un soutien financier pour la rénovation des centres culturels existants, délimitation des rôles des différentes instances publiques, élaboration d'un processus d'octroi des subventions en différentes phases, augmentation des moyens financiers distribués, amélioration des conditions d'existence des associations, mise en place d'une Commission culturelle régionale, développement des relations entre les différents acteurs et renforcement de la culture régionale. Tous ces éléments découlent des objectifs tels qu'ils ont été proposés dans le concept Coriolis. Leur degré d'atteinte varie d'un élément à l'autre et est, comme cela a été relevé, lié aux priorités fixées, au temps disponible et aux moyens à disposition.

Dans une perspective plus globale, ces éléments permettent de répondre en grande partie aux objectifs généraux. Ceux-ci visent un soutien à l'offre et à la demande culturelle ainsi qu'une mise en place des conditions-cadre pour le développement de la région. Avoir et soutenir des lieux culturels diversifiés bénéficient autant aux responsables de salle, qu'aux artistes et aux spectateurs. En effet, cette politique permet de développer des conditions favorables à l'encouragement du travail artistique et assure un tissu culturel dense. Les acteurs de la politique culturelle se rencontrent, des synergies et des relations se tissent. Ces espaces remplissent donc une fonction d'échange importante dans laquelle les créateurs côtoient le public. A travers cette politique, le maintien des structures existantes se mêle aussi au renforcement de nouvelles activités. Avec d'autres éléments, elle contribue alors à la richesse de la région. Les mesures retenues dans le concept Coriolis s'inscrivent donc principalement dans un soutien à l'offre culturelle et dans le développement de conditions-cadre qui favorisent la région. Néanmoins, aucune mesure qui permettrait à l'offre culturelle d'être connue et appréciée par l'ensemble de la population fribourgeoise n'a été introduite dans les stratégies, même si concrètement certaines actions sont faites pour l'encourager.

En définitive et compte tenu du temps et des moyens à disposition, le système Coriolis fonctionne très bien dans son ensemble, même si certains éléments pourraient être améliorés. L'analyse de son développement montre que la politique s'est construite au fil du temps et qu'elle est le fruit de différentes variables profondément imbriquées entre elles. Les stratégies, mesures et objectifs proposés ne sont pas restés qu'une liste d'intentions mais ont été mis en œuvre en fonction des moyens disponibles. Cela ne s'est pas fait au coup par coup et a été intégré dans un ensemble donnant au système Coriolis toute sa cohérence. Les éléments développés aujourd'hui participent à la construction de la politique culturelle de demain. Cette politique, qui sans aucun doute est proactive, ne se contente pas de consolider le passé. Elle cherche sans cesse à trouver des idées pour l'avenir et à se renouveler. Elle s'insère ainsi dans une vision dynamique à long terme dans laquelle la région n'est plus seulement envisagée comme un espace physique mais devient un véritable lieu d'échange et de rencontres.

## 4. Recommandations

Comme il n'existe pas un modèle unique en matière de politiques culturelles, chaque politique est profondément liée à l'histoire de la région. A Fribourg, la politique culturelle régionale se construit depuis plus de 30 ans. Par ailleurs, cette évaluation a montré que le système dans son ensemble fonctionne en 2009 correctement, même si certains éléments pourraient être améliorés. Sur la base de ces constats, des recommandations peuvent être proposées :

- **En termes d'orientation de la politique.** Une politique cohérente et efficace tient compte des acquis du passé et est orientée vers les besoins de l'avenir. Ces besoins concernent tous les acteurs qui participent à cette politique. Cela implique aussi que la stratégie, les mesures et les objectifs soient orientés vers l'offre et la demande.
- **En termes de moyens à mettre en œuvre.** Pour répondre à l'orientation choisie, la politique définit des objectifs prioritaires, elle se donne les moyens financiers d'y arriver et elle encourage la coordination entre les acteurs.

### 4.1. Recommandations en termes d'orientation de la politique

#### 4.1.1. Mettre en place une stratégie qui consolide l'existant et soit tournée vers l'avenir

Par rapport au travail accompli jusqu'à ce jour pour développer la politique culturelle régionale fribourgeoise, il paraît opportun de continuer à consolider ce qui a été fait tout en anticipant les besoins futurs.

Si dans les années à venir, on ne tenait pas compte de l'existant, cela aurait comme conséquence la négation du travail effectué ces 30 dernières années. Le capital de confiance construit entre les différents partenaires serait ainsi perdu et de nouvelles relations devraient être développées, au prix d'une confiance brisée. Au final, les nouvelles réalisations ne

seraient que très peu différentes de celles qui existent actuellement.

Parallèlement, une politique culturelle cohérente doit être orientée vers les besoins du futur. En effet, une politique qui se contente d'appliquer année après année les mêmes principes, sans jamais chercher à s'adapter ne répondra plus, à un moment donné, à un des objectifs fondamentaux de toute politique publique qui est de trouver et d'appliquer des solutions pour faire face aux problèmes ou aux besoins existants<sup>59</sup>.

<sup>59</sup> <http://www.gestiondesarts.com/index.php?id=1074>

#### Recommandation 1

Compte tenu du travail effectué jusqu'à ce jour et de l'importance de trouver des solutions pour demain, la stratégie à mettre en place doit continuer à consolider l'existant, tout en ayant une perspective tournée vers l'avenir.

#### 4.6.2 Avoir une politique qui, tout en encourageant l'offre, stimule la demande

Une politique culturelle est cohérente dans le long terme si, tout en encourageant l'offre, elle développe le soutien aux pratiques culturelles. Une telle démarche permet d'avoir une adéquation et un équilibre entre ces deux éléments. Elle évite de créer une politique d'institutionnalisation qui se contenterait de distribuer des subsides à différents élus sans tenir compte de l'ensemble du système. Le développement de l'action culturelle passe ainsi par un soutien à l'offre culturelle et une stimulation de la demande. Par ailleurs, le niveau régional semble être un partenaire privilégié pour encourager la demande, de par sa proximité avec la population.

Différents instruments peuvent être développés pour stimuler la demande. Sans prétendre à une liste exhaustive, trois éléments sont retenus dans le présent travail en raison de leur rapport coût/bénéfice :

- **Faciliter l'accès aux productions culturelles.** Il s'agit par exemple du « chèque spectateur »<sup>60</sup>. Il donne droit à une ristourne sur le prix d'entrée. Les avantages attendus sont une « incitation personnalisée », ils sont redistributifs et jouent un rôle correcteur au niveau social. La Ville de Fribourg<sup>61</sup> en collaboration avec Caritas a, par exemple, mis sur pied une « carteCulture ». Celle-ci permet à des personnes qui répondent à certains critères de pouvoir bénéficier de rabais importants dans les associations artistiques.

- **Encourager les effets d'apprentissage.** La consommation culturelle d'aujourd'hui est influencée par celle d'hier et se reporte sur le comportement de demain<sup>62</sup>. Quatre types d'action peuvent être entrepris dans cette optique :
  - Soutenir ponctuellement des initiatives qui favorisent l'accès des jeunes à la culture. Il s'agit par exemple de mise sur pied de concours.
  - Participer au financement d'abonnements dans des associations culturelles.
  - Mettre en place une carte qui donne droit à une ou plusieurs entrées dans différentes associations.
  - Encourager la médiation culturelle. Il s'agit d'apporter un travail d'accompagnement aux spectacles proposés.
- **Avoir une bonne communication avec la population.** Celle-ci passe principalement par le fait d'informer régulièrement la population au sujet de la politique culturelle régionale dans son ensemble et de différents éléments ponctuels. Il s'agit aussi d'être visible aux yeux de la population. Cette information se transmet à travers les médias ou est effectuée en collaboration avec d'autres partenaires (par exemple être présent dans un lieu de grande affluence de la Ville de Fribourg ou effectuer une action marketing en collaboration avec des associations artistiques). Des actions plus ciblées telles que des tables rondes ou des rencontres peuvent aussi être mises en place. Enfin des actions ponctuelles peuvent être réalisées (par exemple un concours dans le « 1700 »).

> <sup>62</sup> TORCHE S. [2008], p. 77 et ss.

<sup>60</sup> STOESSEL-RITZ J. [2005], p. 158

<sup>61</sup> A noter d'ailleurs que la Ville de Fribourg a inclus dans son programme de législature 2007-2011 une priorité relative au développement de la demande (médiation culturelle).

#### Recommandation 2

Pour donner une cohérence à l'ensemble du système, la politique culturelle doit, tout en consolidant le soutien aux acteurs culturels, développer des actions qui stimulent la demande.

## 4.2 Recommandations en termes de moyens à mettre en œuvre

### 4.2.1 Définir clairement des objectifs prioritaires

Comme cela a été analysé, certains objectifs sont totalement réalisés, d'autres ne le sont que partiellement, un dernier groupe pas du tout. Dans la future politique régionale, il n'est pas nécessaire de vouloir les réaliser tous. Ceux-ci sont le fruit de plusieurs années de réflexions et ont été proposés dans un contexte qui n'est plus totalement le même. Une réflexion qui, tout en étant basée sur les attentes futures, tient compte du travail effectué jusqu'à maintenant (recommandation 1) peut permettre de redéfinir les priorités en termes de politique culturelle régionale.

Pour que les objectifs prioritaires soient redéfinis avec succès, un processus participatif incluant les différentes attentes de la population ainsi que celles des acteurs politiques et culturels doit être installé. Il s'agit alors de mettre en place des moyens qui permettent de cibler précisément la problématique. Il est évident que ce genre de démarches peut être long et coûteux. Un questionnaire adressé en ligne aux associations artistiques et un autre pour la population fribourgeoise permettent de

répondre en partie à ce problème. Si nécessaire, les résultats peuvent être complétés par quelques rencontres ciblées. Sur la base de ces éléments, des réunions entre des représentants des milieux politiques et culturels peuvent ensuite être faites. En fonction des attentes de chacun et des moyens à disposition, des objectifs prioritaires peuvent enfin être définis.

Par ailleurs, les objectifs prioritaires sont formalisés sur papier de manière claire, précise et sont hiérarchisés. Les termes employés sont tous définis et une distinction est effectuée entre les objectifs opérationnels et les objectifs conceptuels. Les objectifs opérationnels doivent être vérifiables, voire dans certains cas, quantifiables. Chaque objectif s'inscrit dans un contexte plus global. Celui-ci définit, par exemple, les objectifs conceptuels, les stratégies, les mesures à mettre en place et les objectifs opérationnels. Ces éléments sont dissociés les uns des autres et aucune confusion n'est possible. Le tout doit être cohérent et il existe une logique systématique entre ces éléments. La situation doit être comprise dans son ensemble.

#### Recommandation 3

Redéfinir les objectifs prioritaires sur la base d'un processus participatif qui inclut les acteurs concernés par la politique culturelle régionale (milieux culturels, politiques et population).

La redéfinition des objectifs doit se faire de manière formelle, claire et précise. Elle doit être intégrée dans un système général qui explique le fonctionnement et les buts poursuivis par la politique culturelle régionale.

### 4.2.2 Renforcer les moyens financiers

Afin de bénéficier d'une politique culturelle solide et indépendamment de la fixation des objectifs prioritaires, il est essentiel que la politique culturelle future se dote de moyens financiers supplémentaires. En effet, la politique régionale s'est développée considérablement ces dernières années. L'évaluation de Coriolis Promotion a montré que les montants disponibles n'arrivent pas à satisfaire

les besoins de cette politique. Pour répondre correctement à ces besoins et pour faire face à ceux de demain, il importe donc de renforcer les moyens à disposition des acteurs.

A court terme, le passage de Coriolis Promotion à l'Agglomération doit permettre aux différents acteurs concernés de prendre en compte cet impératif. Tout en adaptant les



moyens aux besoins existants, il convient de mettre en place des négociations avec les autres communes qui participent actuellement au financement de la politique culturelle régionale.

A long terme, il s'agit de mettre en place des moyens pour motiver d'autres communes à participer à la politique régionale. Une véritable stratégie ainsi qu'un plan de communication doivent être élaborés. Différents éléments sont inhérents à cette démarche. Il s'agit

premièrement de définir des groupes cibles (les communes les plus proches de Fribourg, celles qui ont une infrastructure régionale sur le territoire, etc.). Les questions sont alors de savoir comment et par quels moyens motiver ces groupes. En raison du temps nécessaire à la mise en place d'une telle mesure, il peut être intéressant (en termes de coûts/bénéfices) de faire appel aux services d'un mandataire professionnel.

#### **Recommandation 4**

Renforcer les moyens financiers pour avoir une politique culturelle solide. Ce renforcement passe par l'augmentation du budget de l'Agglomération et par des négociations avec les autres communes. Une stratégie pour encourager les communes à participer à cette politique doit aussi être mise en place.

#### **4.2.3 Encourager la coordination des acteurs**

Pour avoir une politique culturelle qui fonctionne de manière optimale, il est important d'encourager la coordination entre les acteurs. Chacun connaît ainsi son rôle et il n'existe pas ou très peu de doublons ou de lacunes dans le travail effectué. Une bonne coordination permet d'équilibrer les attentes des différents partenaires car elle implique toutes les personnes concernées. La politique est mieux comprise par les différents protagonistes et les acteurs se sentent ainsi investis. De manière plus générale, une coordination efficace peut être bénéfique pour l'ensemble du système.

Une coordination peut être encouragée pour développer des projets intercommunaux en matière culturelle. Des synergies relatives au

matériel existant pourraient, par exemple, être développées. Un inventaire permettrait de mener une réflexion à ce sujet. La création d'un Dicastère Promotion dans l'Agglomération donnera aussi certainement des impulsions supplémentaires favorisant les échanges entre la promotion touristique, culturelle et économique.

La politique culturelle régionale doit aussi avoir une bonne coordination avec les autres partenaires qui participent à la politique culturelle. Il s'agit autant des villes, du Canton de Fribourg et de la Loterie romande que des acteurs culturels. Dans certains cas, des coordinations avec des partenaires privés peuvent aussi être développées.

#### **Recommandation 5**

Encourager la coordination des acteurs pour permettre au système d'évoluer de manière optimale.

Cette coordination doit se faire à tous les niveaux et ne concerne pas uniquement l'échelle régionale.

**Liste des tableaux et graphique**

Tableau 1.	Objectifs, stratégies et moyens du concept Coriolis : synthèse
Tableau 2.	Evolution des objectifs concernant la provenance et l'affectation des fonds
Tableau 3.	Répartition des manifestations par genre (saison et hors saison)
Tableau 4.	Répartition des manifestations (saison et hors saison)
Tableau 5.	Nombre de créations et de coproductions
Tableau 6.	Nombre de représentations des créations et coproductions à Nuithonie et en tournée
Tableau 7.	Participation de Coriolis aux frais de fonctionnement de Nuithonie
Tableau 8.	Participation des communes à des investissements pour d'autres infrastructures culturelles
Tableau 9.	Répartition des participations des communes de l'Entente
Tableau 10.	Recettes Coriolis Finances
Tableau 11.	Recettes Coriolis Infrastructures
Tableau 12.	Dépenses Coriolis Finances
Tableau 13.	Dépenses Coriolis Infrastructures
Tableau 14.	Augmentation des subventions de Coriolis Promotion aux associations existantes
Tableau 15.	Recettes Coriolis Promotion
Graphique 1.	Financement prioritaire des activités culturelles

**Liste des annexes**

Annexe 1 :	Liste des personnes interrogées
Annexe 2 :	Critères d'utilité publique selon la CFMJ et critères d'affectation du Fonds culturel de l'agglomération de Fribourg
Annexe 3 :	Subventions de la Commission culturelle intercommunale et de Coriolis promotion (1995-2008)
Annexe 4 :	Répartition des subventions de la Commission culturelle intercommunale (1995- 2001) Répartition des subventions de Coriolis Promotion (2001-2009)
Annexe 5 :	Participation des communes (1999-2008) (Commission culturelle intercommunale, Conférence régionale, Coriolis Promotion)

## Annexe 1 : Liste des personnes interrogées

### Entretiens individuels :

- Baumer Markus,  
Chef du Service Culture et Tourisme de la Ville de Fribourg, Délégué culturel régional
- Berger Gérard,  
Chef du Service de la culture de l'Etat de Fribourg
- Deiss Nicolas,  
Ancien Préfet du district de la Sarine,  
Ancien Président de Coriolis Promotion et de Coriolis Infrastructures
- Genoud-Page Madeleine,  
Conseillère communale,  
Directrice du Service des Finances et du Service Culture et Tourisme de la Ville de Fribourg, Présidente de la Commission Culturelle de Coriolis Promotion
- Gisler Nicolas,  
Ancien Conseiller communal et Villars-sur-Glâne, Ancien Vice-Président de la seconde CCI
- Kinzer Michael,  
Membre de la Commission culturelle de Coriolis Promotion
- Lienhart Pierre-André,  
Membre de la Commission culturelle de Coriolis Promotion
- Loup Thierry,  
Directeur de la Fondation de l'Espace Nuithonie et de la Salle des Grand-Places
- Mettraux Marie-Claire,  
Collaboratrice Service culturel de la Ville et de la région de Fribourg
- Repond Jean-Paul,  
Ancien Responsable de l'économat de la Ville de Fribourg
- Ridoré Carl-Alex,  
Préfet du district de la Sarine,  
Président de Coriolis Promotion et de Coriolis Infrastructures
- Thalmann Vincent,  
Membre de la Commission culturelle de Coriolis Promotion
- von Gemmingen Hubertus,  
Membre de la Commission culturelle de Coriolis Promotion
- Waeber Jean-Luc,  
Secrétariat général Espace Nuithonie

### Personnes interrogées pour des informations factuelles :

- Ballaman Gilles,  
Conseiller économique,  
Service des communes
- Jacot-Descombes Caroline,  
Collaboratrice scientifique, Institut de hautes études en administration publique
- Lauper Hubert,  
Ancien Préfet du district de la Sarine, Ancien Président des CCI
- Perriard Jean,  
Secrétaire communal, Granges-Paccot
- Rouvenaz Catherine,  
Membre de la Coopérative Fonderie 13
- Rugo Walter,  
Membre de la Coopérative Fonderie 13
- Mettraux Claude,  
Chef du Service des finances et de l'informatique, Villars-sur-Glâne
- Schorderet Claude,  
Ancien Syndic de la Ville de Fribourg
- Steinauer Gérard,  
Administrateur communal, Givisiez
- Membres du Comité de direction Coriolis Infrastructures  
(Carrel Pierre-Emmanuel, Villars-sur-Glâne ; Lambelet Albert, Corminboeuf ; Overney Alexis, Granges-Paccot ; Ramuz Michel, Givisiez)

## **Annexe 2 : Critères d'utilité publique selon la CFMJ et critères d'affectation du Fonds culturel de l'agglomération de Fribourg**

### CRITERES D'UTILITE PUBLIQUE SELON LA COMMISSION FEDERALE DES MAISONS DE JEUX (CFMJ)

1. La contribution doit porter sur un investissement concret (achat, construction, rénovation, publication, organisation d'une manifestation...). Les frais de fonctionnement, déficits d'exploitation, charges d'intérêts et amortissements ne sont en revanche pas admissibles pour un éventuel allègement fiscal.
2. Les projets doivent avoir été financés et réalisés durant l'exercice pour lequel est sollicité l'allègement. Si au 31.12.200X la contribution n'a pas encore été versée, ou le projet n'a pas encore été réalisé, celui-ci ne pourra pas être pris en considération dans le cadre de la taxation 200X.
3. L'octroi d'un allègement selon l'art. 42, al. 1 LMJ requiert l'approbation par la CFMJ de projets d'utilité publique pour un montant minimal équivalent à 12.5% du produit net des jeux (PNJ). En dessous de ce seuil, aucune réduction ne pourra être accordée.
4. La tenue d'une comptabilité séparée pour les contributions du Casino est obligatoire si le bénéficiaire est une collectivité publique.

### CRITERES D'AFECTATION DU FONDS CULTUREL DE L'AGGLOMERATION DE FRIBOURG (APPROUVES PAR LA CFMJ)

#### Art. 6

Les critères d'affectation sont, par ordre de priorité, les suivants :

1. Versement à la Fondation de l'Espace Nuithonie et de la Salle des Grand-Places des participations financières à l'organisation de manifestations culturelles.
2. Participation à la construction de la Salle de spectacle de Fribourg ainsi qu'à la rénovation et au renouvellement d'équipements de l'Espace Nuithonie à Villars-sur-Glâne et de la Salle de spectacle de Fribourg.
3. Participation à des investissements relevant de la politique culturelle régionale.

### Annexe 3 : Subventions de la Commission culturelle intercommunale et de Coriolis promotion (1995-2008)

extraordinaire

pluriannuelle

bénéficiaires	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
1 BBI	97'000	97'000	92'000	92'000	78'000	78'000	78'000   5'000	97'000	97'000   6'000
2 FIFF	26'300	32'000	50'000	50'000	80'000	80'000	80'000	92'000	92'000
3 FIMS	72'800	73'000	73'000	73'000	65'000	65'000	65'000	75'000	75'000
4 Fri-Art	102'000	102'000	99'500	99'500	82'000	82'000   10'000	82'000   10'000	100'000	100'000
5 Fri-Son	91'100	91'000	91'000	91'000	105'000	105'000	105'000	105'000	105'000
6 Spirale	70'000	70'000	72'500	72'500	80'500	80'500	80'500	80'500   6'000	80'500   3'000
Opéra de Fribourg (Association des Amis de l'art lyrique)	33'800	34'000	34'000	34'000	43'000	43'000	43'000   10'000	60'000	60'000
7 Théâtres des Osses	21'600	22'000	22'000	30'000	50'000	50'000	50'000   5'000	90'000	90'000
8 Espace Nuthonie									
9 Festival international de jazz									
10 Société des concerts	92'500	93'000	88'000	88'000	71'000	71'000	71'000	71'000	71'000
11 RFI	74'800	75'000	75'000	75'000	68'000	68'000	68'000	78'000	78'000
12 Association Guitare passion	4'700	4'000	4'000	4'000	4'000	4'000	4'000	4'000   1'000	4'000
13 BédéMania		5'000	5'000	5'000		9'000	4'500	6'000	6'000
14 Concert de l'Avent	28'000	28'000	27'000	27'000	22'000	22'000	22'000	29'000	29'000
15 Keller Theater	4'000	4'000	4'000	4'000	5'000	5'000	5'000	6'000	6'000
16 Lanterne magique			3'000	3'000	9'000	9'000	9'000	9'000	9'000
17 Bilboquet			4'000	4'000	11'000	11'000	11'000	15'000	15'000
18 Orchestre des jeunes	39'000	41'000	39'000	39'000	36'000	36'000	36'000   5'000	42'000	42'000
19 Theater in Freiburg (DFAG)	37'900	38'000	36'000	36'000	29'000	29'000	29'000   5'000	35'000	35'000
20 Bad Bonn		2'000	2'000	2'000		5'000	5'000	5'000	5'000
21 Podium						20'000	20'000	20'000	20'000
22 Nouveau Monde			4'000	4'000		9'000	15'000	15'000	15'000   3'400
23 ADMA						9'000	14'000	13'000	13'000
24 DFTG	4'000	4'000	4'000	4'000			3'600	3'600	3'600
25 Zauberlaterne									
26 Concerts corporeaux									
27 Orlando									
28 Cie M.T.G.A.T									
29 Festival du Lied							10'000		10'000
30 Eclatsconcerts									
31 Académie d'orgue									
32 Association Ancienne Gare									
33 Espace Moncor			70'000	70'000	150'000	150'000	160'000   10'000	195'000	195'000
34 Festival Michel Corboz	32'100	0	30'000	0	24'000		24'000	12'000	12'000
35 Jeunesse musicale	22'400	22'000	21'000	21'000	17'000	17'000	17'000	17'000	17'000
36 Microclimat			8'000	8'000	7'000	7'000	7'000		
37 Musiques Frizième Siècle						4'000	4'000	4'000	
38 Société du Théâtre (Théâtre de langue française)	95'800	96'000	91'000	91'000	73'000	73'000	73'000	75'000	75'000
39 Théâtre de l'Ecrou	29'100	25'000	24'000						
40 Cirque de poche								3'000	3'000
41 Ah le joli mois de mai!									
42 Theater Elch									
43 Cie ad'hoc							1'000	1'000	
44 CAP								1'500	
45 Musica viva								1'500	
46 Faites du cinéma (nuit du cinéma)							2'000	2'000	
47 Ballet von der Roer								3'000	
48 Atelier de geste							6'000		
49 Uht und Heute							500		
50 Cie Sepia							1'000		
51 Guignol à roulette		15'000	15'000	15'000			600		
52 Mon pays							5'000		
53 La médiévale							10'000		
54 BBCF									1'000
55 Open air schmittien									
56 Association musique ancienne									
57 M'ar'im									
58 Collectif "le poisson rouge"									
59 Théâtre on m'ladit									
60 Tafers									
61 Mosti									
62 Matran sculpte									
63 Concerts semaine sainte	7'800	8'000	7'500	7'500					
64 Da Motus!	6'700	20'000	20'000	20'000					
65 Halle 2C	42'300	51'000	9'999	9'999					
66 Théâtre Wodaswar	13'500	14'000	14'000						

<b>Total pluriannuelle</b>									
<b>Total annuelle/ ordinaire</b>						1'094'500	1'182'000	1'350'500	1'346'500
<b>Total extraordinaire</b>						57'000	89'700	22'600	30'000

<b>Total en CHF</b>	<b>1'049'200</b>	<b>1'066'000</b>	<b>1'139'499</b>	<b>1'079'499</b>	<b>1'109'500</b>	<b>1'151'500</b>	<b>1'271'700</b>	<b>1'373'100</b>	<b>1'376'500</b>
---------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

<b>Total pluriannuelle en %</b>									
<b>Total annuelle/ordinaire en %</b>						95%	93%	98%	98%
<b>Total extraordinaire en %</b>						5%	7%	2%	2%
<b>Total en %</b>						100%	100%	100%	100%

<b>évolution annuelle en frs</b>		16'800	73'499	-60'000	30'001	42'000	120'200	101'400	3'400
<b>évolution annuelle en %</b>		2%	7%	-5%	3%	4%	10%	8%	0%

Source chiffres: 1995 à 1999: statistiques Service Culture et Tourisme, 2000 à 2008: comptabilité CCI et Coriolis Promotion

#### Remarques

2004-2007: la comptabilité ne différencie pas les subventions ordinaires des extraordinaires. Celles-ci ont néanmoins été séparées dans le présent tableau avec l'aide du Service culturel.  
2007-2008: dans la comptabilité de Coriolis Promotion, la subvention pour la Société des concerts a été imputée dans les subventions pluriannuelles alors qu'elle a été mise dans les subventions annuelles dans le présent tableau.

Certaines subventions sont accordées tous les 2 ans.

Les évolutions ne tiennent compte que des associations qui existent au début et à la fin d'une période.



### Annexe 4 : Répartition des subventions de la Commission culturelle intercommunale (1995- 2001)

1995	1996				1997				1998				1999	2000	2001	Total	
	Bénéficiaire	part du nombre d'institutions	subvention décroissante	part de subvention par institution	part de subvention cumulée	Bénéficiaire	part du nombre d'institutions	subvention décroissante	part de subvention par institution	part de subvention cumulée	Bénéficiaire	part du nombre d'institutions					subvention décroissante
1	Fri-Art	4%	102000	10%	102000	4%	102000	10%	102000	1	Fri-Art	3%	99500	9%	99500	9%	99500
2	BBI	8%	97000	9%	97000	8%	97000	9%	97000	2	BBI	6%	92000	7%	92000	9%	92000
3	Théâtre de langue française	13%	95900	9%	95900	12%	96000	9%	96000	3	Fri-Son	9%	91000	8%	91000	8%	91000
4	Société des concerts	17%	92500	9%	92500	15%	93000	9%	93000	4	Théâtre de langue française	13%	91000	8%	91000	8%	91000
5	Fri-Son	21%	91100	9%	91100	19%	91000	9%	91000	5	Société des concerts	18%	89000	8%	89000	8%	89000
6	REI	25%	71800	7%	71800	23%	75000	7%	75000	6	REI	19%	75000	7%	75000	7%	75000
7	FIMS	29%	70300	7%	70300	27%	72000	7%	72000	7	FIMS	22%	72000	6%	72000	7%	72000
8	Spirale	33%	70300	7%	70300	31%	70000	7%	70000	8	Spirale	25%	72500	6%	72500	7%	72500
9	Halle 2C	38%	42300	4%	42300	35%	41000	4%	41000	9	Espace Moncor	28%	70000	6%	70000	6%	70000
10	Orchestre des jeunes	42%	39000	4%	39000	38%	41000	4%	41000	10	FIF	31%	50000	4%	50000	5%	50000
11	Theater in Freiburg (DFAG)	46%	37900	4%	37900	42%	38000	4%	38000	11	Orchestre des jeunes	34%	38000	3%	38000	4%	38000
12	Association des Amis de l'art lyrique	50%	33900	3%	33900	46%	34000	3%	34000	12	Theater in Freiburg (DFAG)	38%	36000	3%	36000	4%	36000
13	FIF	54%	32100	3%	32100	50%	32000	3%	32000	13	Opéra de Fribourg	41%	34000	3%	34000	3%	34000
14	Théâtre de l'Avant	59%	29100	3%	29100	54%	28000	3%	28000	14	Théâtre des Osées	44%	30000	3%	30000	3%	30000
15	Concert de l'Avant	63%	28000	3%	28000	58%	25000	2%	25000	15	Concert de l'Avant	47%	27000	2%	27000	3%	27000
16	Jeunesse musicale	67%	26300	3%	26300	62%	22000	2%	22000	16	Théâtre de l'Ecrou	50%	24000	2%	24000	2%	24000
17	Théâtre des Osées	71%	22400	2%	22400	65%	22000	2%	22000	17	Jeunesse musicale	53%	22000	2%	22000	2%	22000
18	Théâtre des Osées	75%	21900	2%	21900	69%	20000	2%	20000	18	Jeunesse musicale	56%	21000	2%	21000	1%	21000
19	Théâtre Wodaswar	79%	13500	1%	13500	73%	15000	1%	15000	19	Guignol à roulette	62%	15000	1%	15000	1%	15000
20	Concerts semaine sainte	83%	7900	1%	7900	77%	14000	1%	14000	20	Guignol à roulette	63%	15000	1%	15000	1%	15000
21	Da Mous!	88%	6700	1%	6700	81%	8000	1%	8000	21	Théâtre Wodaswar	66%	14000	1%	14000	1%	14000
22	Association Guittare passion	92%	4700	0%	4700	85%	5000	0%	5000	22	Halle 2C	69%	9999	1%	9999	1%	9999
23	Keller Theater	96%	4000	0%	4000	88%	4000	0%	4000	23	Microclimat	72%	8000	1%	8000	0%	8000
24	DFTG	100%	4000	0%	4000	92%	4000	0%	4000	24	Association Guittare passion	79%	5000	0%	5000	0%	5000
						96%	4000	0%	4000	25	BiddMania	75%	7500	1%	7500	0%	7500
						100%	2000	0%	2000	26	Concerts semaine sainte	81%	4000	0%	4000	0%	4000
										27	Association Guittare passion	84%	4000	0%	4000	0%	4000
										28	Keller Theater	88%	4000	0%	4000	0%	4000
										29	Bibouquet	91%	4000	0%	4000	0%	4000
										30	Association Guittare passion	94%	4000	0%	4000	0%	4000
										31	Association Guittare passion	97%	3000	0%	3000	0%	3000
										32	Bad Bonn	100%	2000	0%	2000	0%	2000
<b>Total</b>			<b>1049 200</b>		<b>1 065 000</b>		<b>1 065 000</b>		<b>1 065 000</b>	<b>Total</b>			<b>1 139 499</b>		<b>1 079 499</b>		<b>1 079 499</b>

Source chiffres: 1995 à 1999: statistiques Services Culture et Tourisme, 2000 à 2008: comptabilité CCI et Coriolis Promotion



1999	2000				2001				part de subvention cumulée	part de subvention par institution	subvention décroissante	part du nombre d'institutions	Bénéficiaire	subvention décroissante	part de subvention par institution	part de subvention cumulée
	part de subvention cumulée	part de subvention par institution	subvention décroissante	part du nombre d'institutions	Bénéficiaire	subvention décroissante	part de subvention par institution	part de subvention cumulée								
1	Espace Moncor	5%	150000	14%	14%	4%	150000	13%	13%	160000	2%	Espace Moncor	160000	13%	13%	
2	Fr-Son	9%	105000	9%	23%	7%	105000	9%	22%	105000	4%	Fr-Son	105000	8%	21%	
3	Fr-Art	14%	82000	7%	30%	11%	82000	7%	25%	82000	7%	Fr-Art	82000	6%	27%	
4	Spirale	18%	80500	7%	38%	14%	80500	7%	36%	80500	9%	Spirale	80500	6%	34%	
5	FIFF	23%	80000	7%	45%	18%	80000	7%	43%	80000	11%	FIFF	80000	6%	40%	
6	BBi	27%	78000	7%	52%	21%	78000	7%	50%	78000	13%	BBi	78000	6%	46%	
7	Théâtre de langue française	32%	73000	7%	58%	25%	73000	6%	56%	73000	16%	Société du Théâtre	73000	6%	52%	
8	Société des concerts	36%	71000	6%	65%	29%	71000	6%	62%	71000	18%	Société des concerts	71000	6%	57%	
9	RFI	41%	68000	6%	71%	32%	68000	6%	68%	68000	20%	RFI	68000	5%	63%	
10	FIMS	45%	65000	6%	77%	36%	65000	6%	74%	65000	22%	FIMS	65000	5%	68%	
11	Théâtres des Osées	50%	50000	5%	81%	39%	50000	4%	78%	50000	24%	Théâtres des Osées	50000	4%	72%	
12	Opéra de Fribourg	55%	43000	4%	85%	43%	43000	4%	82%	43000	27%	Opéra de Fribourg	43000	3%	75%	
13	Orchestre des jeunes	59%	36000	3%	88%	46%	36000	3%	85%	36000	29%	Orchestre des jeunes	36000	3%	78%	
14	Theater in Freiburg (DFAG)	64%	29000	3%	91%	50%	29000	2%	88%	29000	31%	Theater in Freiburg (DFAG)	29000	2%	80%	
15	Festival Michel Conz	68%	24000	2%	93%	54%	24000	2%	90%	24000	33%	Festival Michel Conz	24000	2%	82%	
16	Concert de l'Avant	73%	22000	2%	95%	57%	22000	2%	91%	22000	36%	Concert de l'Avant	22000	2%	84%	
17	Jeunesse musicale	77%	17000	2%	97%	61%	17000	1%	93%	17000	38%	Jeunesse musicale	17000	2%	85%	
18	Bilboquet	82%	11000	1%	99%	64%	11000	1%	94%	11000	40%	Bilboquet	11000	1%	87%	
19	Lanterne magique	86%	9000	1%	99%	68%	9000	1%	95%	9000	42%	Jeunesse musicale	15000	1%	88%	
20	Microclimat	91%	7000	1%	99%	71%	9000	1%	95%	9000	44%	ADMA	14000	1%	89%	
21	Keller Theater	95%	5000	0%	100%	75%	9000	1%	96%	9000	47%	Bilboquet	11000	1%	90%	
22	Association Guitare passion	100%	4000	0%	100%	79%	9000	1%	97%	9000	49%	Fr-Art extra	10000	1%	91%	
						82%	9000	1%	98%	9000	51%	Opéra de Fribourg extra	10000	1%	92%	
						86%	7000	1%	98%	7000	53%	Festival du Lied	10000	1%	93%	
						89%	5000	0%	99%	5000	56%	Espace Moncor extra	10000	1%	94%	
						93%	5000	0%	99%	5000	58%	La médévale	10000	1%	94%	
						96%	4000	0%	100%	4000	60%	Lanterne magique	9000	1%	95%	
						100%	4000	0%	100%	4000	62%	Microclimat	7000	1%	95%	
										64%	Atelier de geste	6000	0%	96%		
										67%	Keller Theater	5000	0%	96%		
										69%	Bad Bonn	5000	0%	96%		
										71%	BBi extra	5000	0%	97%		
										73%	Théâtres des Osées extra	5000	0%	97%		
										76%	Orchestre des jeunes extra	5000	0%	98%		
										78%	Theater in Freiburg (DFAG) extra	5000	0%	98%		
										80%	Non pays	5000	0%	98%		
										82%	Biddimania	4500	0%	99%		
										84%	Association Guitare passion	4000	0%	99%		
										87%	Musiques Fribourgeoises	4000	0%	99%		
										89%	DFTG	3600	0%	100%		
										91%	Falles du cinéma (nuit du cinéma)	2000	0%	100%		
										93%	Cie adhoc	1000	0%	100%		
										96%	Cie Sepia	1000	0%	100%		
										98%	Gargol à moulette	600	0%	100%		
										100%	Uht und Heute	500	0%	100%		
<b>Total</b>			<b>1'109'500</b>				<b>1'151'500</b>			<b>1'271'700</b>		<b>Total</b>				<b>1'271'700</b>

Annexe 4 : Répartition des subventions de Coriolis Promotion (2001-2009)

2002	2003				2004				2005				Total	
	Bénéficiaire	part du nombre d'institutions	subvention décroissante	part de subvention cumulée	Bénéficiaire	part du nombre d'institutions	subvention décroissante	part de subvention cumulée	Bénéficiaire	part du nombre d'institutions	subvention décroissante	part de subvention cumulée		
1	Espace Mancor	3%	195000	14%	Espace Mancor	3%	195000	14%	Espace multithonie	3%	170000	12%		
2	Fi-Son	6%	105000	8%	Fi-Son	3%	105000	8%	FiFF	6%	125000	9%		
3	Fi-Art	8%	100000	7%	Fi-Art	9%	100000	7%	Fi-Art	9%	120000	9%		
4	BBI	11%	97000	7%	BBI	12%	97000	7%	BBI	12%	112000	8%		
5	FiFF	14%	92000	7%	FiFF	15%	92000	7%	Fi-Son	15%	105000	7%		
6	Théâtre des Osées	17%	90000	7%	Théâtre des Osées	18%	90000	7%	Théâtre des Osées	18%	90000	6%		
7	Spirale	19%	89500	6%	Spirale	21%	89500	6%	Spirale	21%	85000	6%		
8	RFI	22%	78000	6%	RFI	24%	78000	6%	RFI	24%	78000	6%		
9	FIMS	25%	75000	5%	FIMS	27%	75000	5%	FIMS	27%	75000	5%		
10	Société du Théâtre	28%	75000	5%	Société du Théâtre	30%	75000	5%	Opéra de Fibourg	30%	60000	4%		
11	Opéra de Fibourg	31%	71000	5%	Opéra de Fibourg	33%	71000	5%	Nouveau Monde	33%	60000	4%		
12	Société des concerts	33%	60000	4%	Société des concerts	36%	60000	4%	Société des concerts	36%	45000	3%		
13	Orchestre des jeunes	36%	42000	3%	Orchestre des jeunes	42%	42000	3%	Société des concerts	42%	40000	3%		
14	Theater in Freiburg (DFAG)	39%	35000	3%	Theater in Freiburg (DFAG)	47%	35000	2%	Theater in Freiburg (DFAG)	47%	40000	3%		
15	Concert de l'Avent	42%	29000	2%	Concert de l'Avent	45%	29000	2%	Festival international jazz	45%	30000	2%		
16	Podium	44%	20000	1%	Podium	48%	20000	1%	Concert de l'Avent	48%	29000	2%		
17	Jeunesse musicale	47%	17000	1%	Jeunesse musicale	52%	17000	1%	Podium	52%	20000	1%		
18	Bilboquet	50%	15000	1%	Bilboquet	55%	15000	1%	Bilboquet	55%	15000	1%		
19	Nouveau Monde	53%	15000	1%	Nouveau Monde	58%	15000	1%	ADMA	58%	15000	1%		
20	ADMA	56%	13000	1%	ADMA	61%	13000	1%	Bad Bonn	61%	10000	1%		
21	Festival Michel Corboz	59%	12000	1%	Festival Michel Corboz	64%	12000	1%	Keller Theater	64%	10000	1%		
22	Lanterne magique	61%	9000	1%	Festival du Lied	67%	9000	1%	Festival du Lied	67%	10000	1%		
23	Lanterne magique	64%	6000	0%	Lanterne magique	70%	6000	0%	La médiavale	70%	10000	1%		
24	Keller Theater	67%	6000	0%	BiddMania	73%	6000	0%	Lanterne magique	73%	9000	1%		
25	Spirale extra	69%	6000	0%	Keller Theater	76%	6000	0%	Concerts corpataux	76%	7000	0%		
26	Bad Bonn	72%	5000	0%	BBI extra	79%	6000	0%	Marim	79%	6800	0%		
27	Association Guitare passion	75%	4000	0%	Bad Bonn	82%	5000	0%	Association Guitare passion	82%	6000	0%		
28	Musiques Frizians Stéle	78%	4000	0%	Association Guitare passion	85%	4000	0%	Keller Theater	85%	6000	0%		
29	DFIG	81%	3600	0%	DFIG	88%	3600	0%	BiddMania	88%	5000	0%		
30	Crque de poche	83%	3000	0%	Nouveau Monde extra	91%	3600	0%	Theatre de l'écou	91%	5000	0%		
31	Ballet von der Rör	85%	3000	0%	Spirale extra	94%	3000	0%	Spirale extra	94%	3600	0%		
32	Falles du cinéma (nuit du cinéma)	89%	2000	0%	Crque de poche	100%	1000	0%	DFIG	97%	3000	0%		
33	CAP	92%	1500	0%	BBCF	100%	1000	0%	Gaidg à roulette	100%	2000	0%		
34	Musica viva	94%	1500	0%					Open air schmiten	100%	2000	0%		
35	Association Guitare passion extra	97%	1000	0%										
36	Cie ad'hoc	100%	1000	0%										
<b>Total</b>			<b>1379 100</b>				<b>1 378 500</b>				<b>1 426 500</b>		<b>Total</b>	<b>1 401 560</b>

Source chiffres: 1995 à 1999: statistiques Services Culture et Tourisme. 2000 à 2008: comptabilité CCI et Coriolis Promotion



## Annexe 5 : Participation des communes (1999-2008 : Commission culturelle intercommunale, Conférence régionale, Coriolis Promotion)

Dès 2002: membres non-membres

Communes	Objectif CR (fixé en 2000)	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	fusion	date
Arconciel	9'555.00	635.00											
Autafond	1'095.00												
Autigny	6'100.00	600.00	600.00	600.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00		
Avry-sur-Matran	24'780.00	7'200.00	7'344.00	7'404.00	13'740.00	14'080.00	14'340.00	14'770.00	29'020.00	29'340.00	30'200.00	Avry	2001
Barberèche	8'235.00	713.70	713.70	713.70	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00		
Belfaux	43'700.00	24'700.00	15'018.00	15'000.00	21'800.00	22'000.00	22'000.00	25'000.00	22'710.00	30'000.00	30'000.00		
Bonnefontaine	7'980.00	520.00	520.00	520.00	520.00							Le Mouret	2003
Chénens	5'440.00	500.00	510.00	544.00	558.00	591.00	1'341.00	607.00	620.00	630.00	647.00		
Chésopelloz	2'280.00	110.00	117.00	114.00	2'280.00	2'280.00	2'140.00	2'440.00	2'320.00	2'220.00	2'300.00		
Corjolens	945.00	60.00	60.00									Avry	2001
Cormagnens	2'975.00	373.00	228.00	238.00	1'220.00							La Sonnaz	2004
Corminboeuf	40'500.00	23'326.00	23'326.00	23'320.00	24'000.00	32'000.00	32'000.00	35'840.00	35'580.00	37'840.00	40'500.00		
Corpataux	11'955.00	5'688.00											
Corpataux-Magnedens			6'280.00	6'376.00	11'955.00	11'956.00	11'956.00	14'579.00	13'590.00	13'920.00	14'445.00	Corpataux-Magnedens	1999
Corsallettes		285.00	788.00									Grolley	2000
Corserrey	4'200.00	350.00	250.00	270.00		100.00							
Cottens	13'770.00	6'410.00	6'404.00	6'410.00									
Courtaman	15'165.00	978.00											
Courtepin	23'475.00											Courtepin	2003
Cressier	7'290.00	700.00											
Dudingen	100'080.00	38'015.00	38'000.00	43'368.00	40'000.00	40'000.00	40'000.00	40'000.00	50'000.00	50'000.00	50'000.00		
Ecuvillens	10'335.00	649.00	660.00									Hauterive	2001
Ependes	15'465.00	4'060.00	4'080.00	3'135.00						1'036.00	1'043.00		
Essert	4'005.00	262.00	270.00	267.00								Le Mouret	2003
Estavayer-le-Gibloux	1'520.00											Le Glèbe	2003
Farvagny	17'340.00	1'699.00	1'710.00	1'734.00	1'777.00	1'776.00	1'788.00	1'835.00	1'870.00	1'870.00	1'870.00		
Ferpicloz	2'715.00	192.00	200.00	181.00	185.00	200.00	100.00	200.00	200.00	200.00	200.00		
Fribourg	791'975.00	800'000.00	800'000.00	800'000.00	800'000.00	800'000.00	810'300.00	821'225.00	824'700.00	825'200.00	835'450.00		
Givisiez	46'650.00	46'904.00	47'000.00	49'000.00	46'650.00	46'650.00	52'950.00	55'375.00	54'650.00	59'175.00	65'075.00		
Le Glèbe					2'500.00	2'600.00	9'670.00	10'040.00					2003
Granges-Paccot	48'825.00	34'821.00	33'865.00	33'953.00	48'823.50	48'824.00	51'900.00	53'350.00	56'350.00	56'500.00	55'450.00		
Grolley	22'470.00	9'720.00	9'720.00	8'030.00		500.00	5'000.00	5'000.00	5'000.00	5'000.00	5'000.00		2000
La Brillaz				1'273.00	1'274.00		1'332.00	1'352.00					2001
La Corbaz	4'260.00	281.00	290.00	290.00	291.00							La Sonnaz	2004
la Sonnaz									1'000.00	1'000.00	1'000.00		2004
Le Mouret						2'708.00	8'256.00	10'896.00	11'068.00	8'361.00			2003
Lentigny	9'630.00	634.00	634.00			1'332.00			1'414.00	1'436.00		La Brillaz	2001
Lossy-Formangeires	8'160.00											La Sonnaz	2004
Lovens	2'535.00											La Brillaz	2001
Magnedens		222.70										Corpataux-Magnedens	1999
Marly	166'000.00	92'516.00	92'516.00	66'640.00	80'000.00	80'000.00	80'000.00	92'000.00	92'000.00	92'000.00	92'000.00		
Matran	25'020.00	4'988.00	4'980.00	5'004.00	13'000.00	17'000.00	21'000.00	22'000.00	26'980.00	27'980.00	28'800.00		
Misery-Courtion	18'360.00												
Montévrax	7'260.00	467.00	464.00	484.00	1'020.00							Le Mouret	2003
Neyruz	23'985.00	1'509.00	1'541.00	1'704.00	1'697.00	1'767.00	1'809.00	1'846.00	1'863.00	2'685.00	1'994.00		
Noréaz	6'750.00	458.00	480.00	450.00	450.00								
Oberried	2'115.00	132.00										Le Mouret	2003
Onnens	6'930.00	597.00	606.50									La Brillaz	2001
Pierrafortscha	3'475.00	135.00	135.00	144.00					500.00	500.00	500.00		
Ponthaux	7'395.00	4'230.00	4'700.00		2'000.00	1'000.00	1'052.00	1'044.00	1'000.00	1'000.00	1'000.00		
Posieux	17'700.00												
Praroman	16'560.00	1'028.00										Hauterive	2001
Prez-vers-Noréaz	12'120.00	250.00	250.00									Le Mouret	2003
Rossens	11'140.00	1'080.00	1'120.00	1'170.00		4'000.00	4'000.00	4'000.00					
Rueyres-St-Laurent	2'630.00											Le Glèbe	2003
Schmittten	32'580.00				7'000.00		7'000.00	7'000.00	7'000.00	5'000.00	5'000.00		
Senèdes	1'725.00	125.00	114.00	109.00	150.00	150.00			150.00				
St-Antoni	28'410.00												2'000.00
St-Ursen	19'420.00				1'000.00	1'000.00		1'000.00	1'000.00	1'000.00	1'000.00		
Tafers	52'300.00	12'300.00	10'000.00	10'000.00	10'000.00	10'000.00	10'000.00	10'000.00	10'000.00	10'000.00	10'000.00		
Treyvaux	19'335.00	1'257.00											
Villarod	2'540.00	510.00	252.00	276.00	2'540.00							Le Glèbe	2003
Villars-sur-Glâne	221'050.00	136'300.00	136'300.00	136'300.00	221'050.00	221'050.00	228'075.00	232'950.00	239'950.00	249'800.00	254'625.00		
Villarsel-le-Gibloux	2'240.00	230.00	229.00	224.00								Le Glèbe	2003
Villarsel-sur-Marly	1'380.00												
Vuisternens-en-Ogoz	7'300.00	700.00	700.00	1'408.00	708.00	708.00			753.00				
Wallenried	4'995.00												
Zénauva	1'965.00	100.00	100.00									Le Mouret	2003
<b>Total membres en frs</b>					1'133'298.50	1'165'260.00	1'189'321.00	1'225'429.00	1'293'180.00	1'301'975.00	1'326'845.00		
<b>Total non membres en frs</b>					223'690.00	200'212.00	222'918.00	240'000.00	209'098.00	213'018.00	205'990.00		
<b>Total</b>	<b>2'038'085.00</b>	<b>1'269'520.40</b>	<b>1'253'075.20</b>	<b>1'226'653.70</b>	<b>1'356'988.50</b>	<b>1'365'472.00</b>	<b>1'412'339.00</b>	<b>1'465'429.00</b>	<b>1'502'278.00</b>	<b>1'514'993.00</b>	<b>1'532'835.00</b>		
<b>Total membres en %</b>					<b>84%</b>	<b>85%</b>	<b>84%</b>	<b>84%</b>	<b>86%</b>	<b>86%</b>	<b>87%</b>		
<b>Total non membres en %</b>					<b>16%</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>	<b>16%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>13%</b>		
<b>Total</b>					<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		
<b>évolution annuelle en frs</b>			-16'445.20	-26'421.50	130'334.80	8'483.50	46'767.00	53'190.00	36'849.00	12'715.00	17'842.00		
<b>évolution annuelle en %</b>			-1%	-2%	11%	1%	3%	4%	3%	1%	1%		

Source chiffres: 1999-2000: Statistiques ou comptabilité Service Culture et Tourisme. 2001-2008: Comptabilité Coriolis I

### Remarque:

1999-2000: dans les statistiques, les versements sont séparés entre une participation aux frais administratifs (CR) et une participation aux subventions (CCI).

## Bibliographie

### Documents politique culturelle régionale

- Association de Communes pour la promotion des activités culturelles : objectifs de financement [2000]
- Avenant à la Convention d'Entente intercommunale relative à la réalisation et à l'exploitation d'infrastructures culturelles dans l'agglomération de Fribourg [2004]
- Bilan de législature 2001- 2006, Ville de Fribourg
- Brochures diverses: « *Fribourg, pôle culturel* », « *une salle de spectacle pour tous les Fribourgeois* », « *Salle de spectacle des Grand-Places* », Action « *5 centimes* »
- Charte fondamentale de Coriolis Promotion [11 septembre 2002]
- Comptabilité de Coriolis Finances
- Comptabilité de Coriolis Infrastructures
- Comptabilité de Coriolis Promotion
- Comptabilité et statistiques de la Commission culturelle interrégionale et de la Conférence régionale
- Comptabilité de la Coopérative Fonderie 13
- Communiqué de presse *Salle de spectacle de Fribourg*, Service culturel de la Ville et de la région de Fribourg [31 mars 2009]
- Convention intercommunale relative à la réalisation d'infrastructures culturelles dans l'agglomération fribourgeoise [1999]
- Conventions d'octroi de subventions pluriannuelles Coriolis Promotion [2006]
- Décompte final des travaux du Théâtres des Osses [2007]
- Documents du Service culturel relatifs aux coûts de transformation de la Spirale [2004] et de l'Association Ancienne Gare [2005 ; 2008]
- Documents du Service culturel de la Ville et de la région de Fribourg relatifs à la construction de la Salle de spectacle à Fribourg
- Etat des lieux 2006 des bénéficiaires de subventions pluriannuelles
- Etat des lieux 2009 des bénéficiaires de subventions pluriannuelles
- *La Liberté, Politique culturelle intercommunale, Pionniers sarinois* [16 mars 1984]
- Loi sur les affaires culturelles, Canton de Fribourg [2 mai 1991]
- Loi sur les communes, Canton de Fribourg [25 septembre 1980]
- Message du Conseil communal au Conseil général de la Ville de Fribourg (frais du comité de pilotage de l'Entente intercommunale) [2001]
- Message du Conseil communal au Conseil général de la Ville de Fribourg (Statuts de Coriolis Finances) [2003]
- Message du Conseil communal au Conseil général de la Ville de Fribourg (modification des statuts de Coriolis Finances et octroi d'un crédit de construction pour la Salle de spectacle des Grand-Places) [2004]
- Procès verbaux et correspondance de la Conférence régionale pour la Culture
- Procès verbaux et correspondance de la Commission culturelle intercommunale
- Procès verbaux et correspondance de la Commission culturelle de Coriolis Promotion
- Programme de législature et plan financier 2007- 2011, Ville de Fribourg
- Rapport du groupe de travail chargé d'élaborer des critères de répartition des subventions [1996]
- Rapport « *Pour une politique culturelle régionale* » [1996]
- Rapport « *Fribourg, pôle de compétence artistique* » [2001]
- Rapports d'activité de l'Espace Nuithonie [2004/05 à 2008]
- Règlement régissant la promotion des activités culturelles communales et la Commission culturelle de la Ville de Fribourg [22 avril 1997]
- Règlement régissant le fonctionnement de la commission culturelle de Coriolis Promotion, [25 juin 2003]
- Règlement régissant l'octroi de subventions par Coriolis Promotion [11 septembre 2002]
- Règlement du Fonds culturel de l'agglomération de Fribourg [2007]
- Séance du Conseil général de Fribourg, Motion de Franz Baeriswyl [7 novembre 1978]
- Statuts de l'Association de communes pour le financement de la politique culturelle dans l'agglomération de Fribourg [2003]
- Statuts de l'Association de communes pour la politique culturelle dans l'agglomération de Fribourg [2007 et 2009]
- Statuts de l'Association de communes pour la promotion des activités culturelles [2002]
- Statuts de la Fondation de l'Espace Nuithonie et de la Salle des Grands-Places [2005]

### Littérature et analyses scientifiques

- BURY J.-A. & BOGGIO Y. [2007], *Evaluation du Programme national de prévention du tabagisme PNPT 2001-2005/2007*, Agence pour le développement et l'évaluation des politiques de santé, Carouge/ Genève
- CAVELIER B. et al. [2007], *Guide de l'évaluation 2007*, Ministère des Affaires étrangères, Paris
- CONSEIL SCIENTIFIQUE DE L'EVALUATION [1996], *Petit guide de l'évaluation des politiques publiques*, La documentation française, Paris
- D'ANGELO M. & VESPERINI P. [1999], *Politiques culturelles en Europe : méthode et pratique de l'évaluation*, Ed. du Conseil de l'Europe, Strasbourg
- D'ANGELO M. & VESPERINI P. [2000], *Politiques culturelles en Europe : régions et décentralisation culturelle*, Ed. du Conseil de l'Europe, Strasbourg
- D'ANGELO M. [2000], *Politiques culturelles en Europe : la problématique locale*, Ed. du Conseil de l'Europe, Strasbourg
- HORBER PAPA ZIAN K. et al. [1990], *Evaluation des politiques publiques en Suisse : pourquoi? pour qui? Comment ?*, Presses polytechniques et univ. Romandes, Lausanne
- KNOEPFEL P éd. [1998], *Politiques publiques, évaluation*, Economica, Paris
- KNOEPFEL P. et al. [2006] *Analyse et pilotage des politiques publiques*, Rüegger, Zürich ; Chur
- MOULINIER P. éd. [1994], *L'évaluation au Service des politiques culturelles locales*, La documentation française, Paris
- PERRET B. [2008], *L'évaluation des politiques publiques*, Ed. La Découverte, coll. Repères, Paris
- RUPRICH-ROBERT C. & BENCIVENGA M. [2002], *Evaluation des politiques publiques : nouveau guide pratique*, La lettre du cadre territorial, Voiron
- STOESEL-RITZ J. [2005], *Evaluation de la politique pour la culture d'un département*, Département du Haut-Rhin
- WIDMER T. et al. [2000], *Standards d'évaluation de la Société suisse d'évaluation*

### Sites internet

- [http://www.coriolis-fr.com/rubrique\\_fr.php?id\\_rubrique=3](http://www.coriolis-fr.com/rubrique_fr.php?id_rubrique=3)
- <http://www.gestiondesarts.com/index.php?id=1074>

## TABLE DES MATIERES

	<u>PREAMBULE</u>	<u>1</u>
1.	<u>DEMARCHES DE L'EVALUATION</u>	<u>2</u>
1.1.	Les finalités de l'évaluation	2
1.1.1.	Présentation du contexte	2
1.1.2.	Double mission de l'évaluation	2
1.1.3.	Formulation des questions	2
1.2.	<u>Approche méthodologique</u>	<u>2</u>
1.2.1.	Démarches effectuées	2
1.2.2.	Provenance des informations	3
1.2.3.	Période temporelle analysée	3
2.	<u>PRESENTATION DU CONCEPT CORIOLIS</u>	<u>4</u>
2.1.	<u>Genèse d'une politique culturelle régionale</u>	<u>4</u>
2.2.	<u>Le concept Coriolis</u>	<u>8</u>
2.2.1.	Coriolis, Communes et Etat : répartition des rôles	8
2.2.2.	Objectifs généraux, stratégies et mesures	9
2.2.3.	Objectifs financiers	15
2.2.4.	Organisation	18
3.	<u>EVALUATION DE LA REALISATION DES OBJECTIFS</u>	<u>20</u>
3.1.	<u>Le développement des infrastructures culturelles</u>	<u>20</u>
3.1.1.	Objectif 1 : réaliser une salle de spectacles à Fribourg	20
3.1.2.	Objectif 2 : réaliser un centre de création des arts scéniques à Villars-sur-Glâne	23
3.1.3.	Objectif 3 : créer un économat d'installations mobiles	29
3.1.4.	Objectif 4 : améliorer les infrastructures culturelles existantes	30
3.1.5.	Analyse des objectifs financiers	33
3.2.	<u>Les subventions aux acteurs culturels</u>	<u>36</u>
3.2.1.	Objectif 5: soutenir les acteurs culturels d'intérêt régional selon quatre critères	36
3.2.2.	Objectif 6 : répondre aux besoins et améliorer la situation	40
3.2.3.	Objectif 7 : augmenter les moyens à 2 millions et mieux répartir les montants	44
3.2.4.	Objectif 8 : soutenir équitablement les actes artistiques rétrospectifs et prospectifs	47
3.2.5.	Objectif 9 : veiller à ce que les Commissions culturelles ne soient pas qu'un outil de distribution de subsides mais aussi un outil de réflexion pour la politique culturelle	48
3.2.6.	Analyse des objectifs financiers	49
3.3.	<u>La coordination entre les acteurs</u>	<u>51</u>
3.3.1.	Objectif 10 : mettre en place une meilleure coordination	51
3.4.	<u>Le renforcement de la culture régionale</u>	<u>53</u>
3.4.1.	Objectif 11 : favoriser l'accueil de troupes et de spectacles non fribourgeois	53
3.4.2.	Objectif 12 : encourager les artistes locaux à se produire ailleurs	53
3.5.	<u>Profilier Fribourg face aux autres régions</u>	<u>54</u>
3.5.1.	Objectif 13 : favoriser les échanges	54
3.5.2.	Objectif 14 : créer des liens	55
3.6.	<u>La réalisation des objectifs du concept Coriolis : conclusion</u>	<u>55</u>
3.6.1.	La réalisation des objectifs spécifiques	55
3.6.2.	La réalisation des mesures comme développement des objectifs généraux	59
3.6.3.	L'atteinte des objectifs dans l'ensemble du concept Coriolis	60
4.	<u>RECOMMANDATIONS</u>	<u>61</u>
4.1.	<u>Recommandations en termes d'orientation de la politique</u>	<u>61</u>
4.1.1.	Mettre en place une stratégie qui consolide l'existant et soit tournée vers l'avenir	61
4.6.2.	Avoir une politique qui, tout en encourageant l'offre, stimule la demande	62
4.2.	<u>Recommandations en termes de moyens à mettre en œuvre</u>	<u>63</u>
4.1.1.	Définir clairement des objectifs prioritaires	63
4.2.2.	Renforcer les moyens financiers	63
4.2.3.	Encourager la coordination des acteurs	64
	<u>LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUE</u>	<u>65</u>
	<u>LISTE DES ANNEXES</u>	<u>65</u>
	<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	<u>75</u>



Cette publication analyse la politique culturelle régionale fribourgeoise actuelle (concept Coriolis). De par sa méthodologie, elle permet aux divers partenaires politiques et culturels, ainsi qu'à la population de faire le point de la situation.

L'approche historique initialement développée permet de comprendre selon quels critères cette politique s'est construite. L'analyse de la situation actuelle sert, dans un deuxième temps, à évaluer le concept Coriolis et permet de montrer le travail réalisé à ce jour. Les recommandations avancées en conclusion proposent différents éléments utiles pour la discussion relative à l'évolution future de la politique culturelle régionale.

Par son approche rigoureuse en trois axes, cet ouvrage offre donc une vision ouverte et pertinente qui, tout en tenant compte du passé, se place dans une approche prospective. Coriolis Promotion a choisi de publier les résultats de cette étude, afin de permettre aux différents acteurs de prendre part aux débats et de s'inscrire dans une politique en phase avec les besoins du futur.

## L'auteur

Stéphanie Torche est titulaire d'un Doctorat en Sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg. Elle s'est spécialisée en économie de la culture et est active depuis plusieurs années dans les milieux culturels et artistiques.



Coriolis Fribourg

Case postale 293

1701 Fribourg