

Public Factory :

Développer le concept du 1% artistique dans les commandes publiques de la Métropole de Lyon

Document écrit par Anna Aslett, Mathis Beaujard, Emma Grillet, Théo Lapière-Bourrély, Léa Nicol, Nejma Rafii, étudiants en quatrième année à Sciences Po Lyon, dans le cadre des projets de la Public Factory. Ce document est un travail de synthèse réalisé afin de répondre à une mission confiée aux étudiants par la direction de la culture de la Métropole de Lyon dans le cadre d'une recherche sur le 1% artistique et son application aux projets de travaux publics.

Sommaire

Remerciements	3
Introduction	4
Synthèse bibliographique	6
Introduction	6
I - Le 1% artistique: dates-clés et terminologie d'une politique publique	7
1.1 Histoire du 1% artistique et dates-clés	7
1.2 Terminologie du 1% artistique	8
II - Le 1% artistique: les obstacles rencontrés lors de l'application	10
III - Le 1% artistique: les leviers d'action d'une politique publique	13
3.1 Des institutions favorables	13
3.2 L'enjeu de la participation citoyenne	14
IV - La méthodologie de résolution de problème : outil de compréhension et de réponse à la commande	15
4.1 L'analyse du problème et de ses causes	16
4.2 La recherche de solutions	17
4.3 L'application et la standardisation	17
Méthodologie de gestion de projet	18
I. La prise en main du projet : la méthode QQQQCP et la matrice SWOT	18
II. La compréhension en contexte des enjeux de la commande : une enquête de terrain qui s'appuie sur la méthodologie des sciences sociales	19
III. La formulation du diagnostic et des pistes de solution à partir de la méthodologie de résolution de problèmes	21
Diagnostic des problèmes et recommandations	23
Introduction	23
Chantier 1 : impliquer l'artiste	23
Chantier 2 : choisir l'oeuvre et effectuer son suivi	28
Chantier 3 : piloter le 1% artistique	31
Conclusion	32
Bibliographie	35
Annexes	38
Fiche projet	38
Rétro-planning de nos actions	39
Grille d'entretien	41
Retranscription et diagnostic des entretiens	43

AVERTISSEMENT

Pour ne pas alourdir le texte, nous nous conformons à la règle qui permet d'utiliser le masculin avec la valeur de neutre.

Remerciements

Ce projet est le fruit d'un travail collectif de six étudiants, qui ont œuvré pendant plusieurs mois sur cette thématique du 1%. Au-delà, ce travail se nourrit des apports, discussions et conseils apportés par de nombreuses personnes que nous voulons remercier ici.

Nous remercions Céline Migliore, et à travers elle la Métropole de Lyon, pour leur confiance pour cette mission. Merci également à la *Public Factory* pour cette opportunité de se confronter au monde professionnel lors de nos études.

Notre travail se fonde largement sur un dialogue avec les personnels concernés par la procédure du 1% artistique. En ce sens, nous remercions les 8 personnes qui ont accepté de participer à un entretien.

En parlant de conseils, nous pensons évidemment à Marianne Alex, qui nous a encadré cette année et nous a beaucoup apporté. Nous remercions également Manon Brien, notre « bibliothécaire embarquée », pour sa précieuse expertise bibliographique. Nous saluons notre ancien membre Mathis Chipaux pour sa participation au premier semestre.

Introduction

La stratégie culturelle de la Métropole de Lyon pour 2021-2026 s'articule autour de trois principaux objectifs complémentaires : « développer la culture comme levier d'inclusion sociale », « garantir le maillage territorial de l'offre culturelle » et « accompagner la structuration de la filière culturelle pour la rendre plus résistante et garantir l'indépendance et la diversité des acteurs »¹. La commande effectuée par la Métropole de Lyon auprès de la Public Factory s'inscrit dans ce dernier objectif. Il a en effet été demandé à notre groupe de travail de nous intéresser au rôle de la commande publique artistique dans l'accompagnement et le soutien du développement et de la structuration de la filière culturelle, créative et artistique à l'échelle de la Métropole.

La démarche de la Métropole de Lyon découle du constat que le secteur culturel, bien qu'il concentre plus de 3 % de l'emploi total à l'échelle du territoire métropolitain et qu'il soit fortement aidé par la puissance publique, reste structurellement fragile. Cela s'explique notamment par la taille réduite de la majorité des entreprises, une forte concurrence en raison de la densité de l'offre, l'impact de la consommation gratuite par les outils numériques sur les économies traditionnelles, le recours à la gestion de projet au détriment de la dimension artistique et l'impact de la crise sanitaire. C'est face à ce constat que la Métropole souhaite développer une politique d'aide à la structuration de la filière culturelle, qui s'illustre notamment par une augmentation conséquente du budget, qui est passé de 105 000 € en 2019 à 435 000 € en 2021².

Parmi les leviers mentionnés par la Métropole de Lyon pour stimuler la commande publique artistique figure l'« obligation de décoration des constructions publiques ». Cette obligation légale établie en 1951, communément appelée « 1% artistique », entendait déjà répondre à ce genre de défi. Tout maître d'ouvrage public, sauf exception, doit théoriquement consacrer 1% de son budget de construction ou de rénovation à la commande ou à l'acquisition d'une œuvre d'art destinée à orner le bâtiment en question. En théorie systématique afin de participer structurellement à la commande artistique, la mise en place du 1% est dans la pratique délaissée depuis plusieurs décennies. Le 1% artistique vise par ailleurs à favoriser la

¹ Métropole de Lyon, « Extrait du registre des délibérations du Conseil. Conseil du 21 juin 2021. Délibération n° 2021-0585 », 2021.

² Métropole de Lyon.

démocratisation de la culture en faisant essaimer des œuvres en dehors des institutions dédiées à l'art.

La direction de la Culture et de la Vie associative de la Métropole, consciente de l'actualité des enjeux qu'aborde cette obligation légale, entend lui redonner de la vitalité. C'est dans cet objectif que le service Attractivité culturelle et territoire, en la personne de Céline Migliore, nous a demandé de mener une réflexion à ce sujet. Comment systématiser l'application du 1% artistique lors des maîtrises d'ouvrage dirigées par la Métropole de Lyon ? Comment obtenir des résultats satisfaisants, remplissant à la fois l'objectif de commande aux artistes et de démocratisation de l'art auprès des habitants ? Quelles sont les limites de cette procédure ? A quel moment faut-il la dépasser et exercer d'autres formes de commande artistique ?

Pour répondre à ces interrogations et proposer des pistes de solution applicables, nous nous sommes appuyés sur diverses sources d'information. Nos lectures ont dialogué avec des entretiens menés auprès d'acteurs concernés et d'experts tout au long de notre projet. Les méthodes des sciences sociales nous ont permis d'obtenir de manière rigoureuse un savoir à la fois empirique et littéraire. Nous avons mobilisé les méthodologies de résolution de problèmes éprouvées par le milieu du conseil pour traiter ce savoir et le traduire à des fins opérationnelles. Cette démarche nous a finalement permis d'établir un diagnostic de la situation problématique et de formuler des recommandations appropriées au contexte de la Métropole de Lyon, que nous avons soutenu oralement devant notre commanditaire.

Dans ce dossier, un premier temps est consacré à l'état de l'art que nous avons constitué sur le sujet du 1% et de la commande publique artistique (Partie I). Les méthodes qui ont encadré notre projet font l'objet d'une seconde partie (Partie II). Enfin le diagnostic et les recommandations délivrées à la métropole au terme de notre projet concluent ce document (Partie III).

Synthèse bibliographique

Introduction

En juin 2019, le ministère de la Culture rappelle aux préfets et aux collectivités territoriales le caractère obligatoire de l'application de la procédure du 1% artistique³. En effet, cette politique jugée complexe et lourde de procédures peine à être mise en œuvre et constitue souvent la dernière étape des projets de construction initiés par l'État et ses mandataires. Dans une enquête sur l'application du 1% artistique par les collectivités territoriales, la revue en ligne *Rue89 Bordeaux* cite Stéphanie Rist, députée République en marche qui, lors des délibérations de l'Assemblée nationale dans le cadre de la rédaction du nouveau Code de la commande publique, interpelle le Ministère sur son inaction face à l'inapplication de la loi⁴.

D'après les études existantes sur le sujet, que nous allons présenter dans cette synthèse bibliographique, il semble en effet que la mise en place de ce dispositif ne se fasse pas de manière optimale. Les principales raisons évoquées sont les suivantes : l'artiste n'est pas intégré au bon moment ni de la bonne manière au projet, l'œuvre n'est pas suffisamment pensée sur la durée, l'intérêt suscité par le projet est trop faible en raison d'un manque de concertation et de médiation à l'attention de la population, le dispositif est oublié de plusieurs espaces et publics, et aucune sanction n'est prévue en cas de non application du dispositif.

Pourtant, la Métropole de Lyon s'inscrit dans cette dynamique de démocratisation de la culture qui fait l'essence du 1% artistique. En effet, sa stratégie culturelle 2021-2026 inclut une volonté de faire de la culture un levier d'inclusion sociale par l'intermédiaire d'une structuration de la filière artistique et d'un maillage territorial de l'offre culturelle⁵. Elle a pour objectif de systématiser la démarche du 1% artistique à l'ensemble des projets de construction publique dont elle est le maître d'ouvrage, afin de devenir un acteur majeur du soutien à la création artistique contemporaine. Un axe fort de cette ambition est d'intégrer un artiste, conformément

³ Ministère de la Culture, « Une politique ambitieuse en faveur des arts visuels », 19 juin 2019, consulté le 16 avril 2022, <https://www.culture.gouv.fr/Actualites/Une-politique-ambitieuse-en-faveur-des-arts-visuels>.

⁴ Walid Salem, « Le 1% artistique, une obligation que la Gironde traîne à honorer ? », *Rue89Bordeaux*, 3 octobre 2021, <https://rue89bordeaux.com/2021/10/le-1-artistique-une-obligation-que-la-gironde-traîne-a-honorer/>.

⁵ Métropole de Lyon, « Extrait du registre des délibérations du Conseil. Conseil du 21 juin 2021. Délibération n° 2021-0585 ».

à la loi, le plus tôt possible dans le calendrier de construction tout en encourageant une interaction avec les usagers.

Dans notre travail, nous cherchons alors à comprendre les facteurs explicatifs d'une application en pointillé de la commande publique artistique en général, et du dispositif du 1% artistique en particulier afin d'en dégager les champs d'action pour leur systématisation par l'État et les collectivités locales, notamment la Métropole de Lyon.

I - Le 1% artistique: dates-clés et terminologie d'une politique publique

1.1 Histoire du 1% artistique et dates-clés

L'intervention de l'État dans les affaires culturelles n'est pas nouvelle. Dès le XIX^{ème} siècle lors de l'avènement de la III^{ème} République, une administration des beaux-arts est créée avec pour objectif la promotion des initiatives artistiques et l'acculturation des masses paysannes par le biais de l'Éducation nationale. Après la Seconde Guerre mondiale, le Front populaire joue un rôle décisif dans la reconnaissance de l'art en travaillant à la démocratisation culturelle auprès des classes moyennes⁶. Si ces initiatives étatiques soutiennent plutôt l'accès à la culture par tous, d'autres mesures voient le jour afin de soutenir la filière artistique. En effet, le 18 mai 1951, le ministre de l'Éducation nationale et des Beaux-Arts, Jean Zay, imagine le dispositif d'obligation de décoration des constructions publiques, plus connu sous l'appellation de 1% artistique⁷. Imaginé comme une incitation à la création artistique et comme un levier pour permettre les activités artistiques non rentables, l'accès aux biens culturels au plus grand nombre et la régulation de la distribution des biens, ce dispositif s'applique aux chantiers dont le maître d'ouvrage est l'État, les établissements publics ou les collectivités territoriales. Il impose d'allouer « *un pour cent du budget total des constructions à la commande ou l'acquisition d'une oeuvre d'un artiste vivant, spécialement conçue pour le*

⁶ Claude Mollard, « Chapitre premier. Le cadre de l'ingénierie culturelle », *Que sais-je?* 6 (24 février 2020): 11-54.

⁷ Grand Lyon Vision Culture, « Place de l'art public : artistes, commanditaires et statut des œuvres », Millénaire 3, 19 novembre 2010, <https://www.millenaire3.com/dossiers/Grand-Lyon-Vision-Culture-archives/Place-de-l-art-public-artistes-commanditaires-et-statut-des-oeuvres>.

bâtiment considéré »⁸. Cette politique donne lieu à la création d'un ministère des Affaires culturelles en 1959 sous le gouvernement De Gaulle qu'il confie à André Malraux, avec pour mission de rendre accessibles les biens culturels au plus grand nombre et de favoriser la création des œuvres d'art. Plus tard, les lois de décentralisation de 1982, qui matérialisent le mouvement continu de montée en compétences des collectivités territoriales, leur permettent une responsabilité exercée conjointement en matière de commande artistique et d'action culturelle⁹. L'obligation de décorations des constructions publiques s'applique désormais aux projets de construction dont la maîtrise d'ouvrage revient aux collectivités locales.

1.2 Terminologie du 1% artistique

Le 1% artistique s'inscrit dans le champ plus large de la commande publique artistique, outil de l'État visant à permettre aux artistes de réaliser des projets dont l'ampleur, l'emplacement ou les enjeux nécessitent des moyens ou un accompagnement inhabituels¹⁰. Elle permet d'insuffler un dynamisme nouveau à l'art dans l'espace public, qui agit comme un média durable. En effet, l'art permet d'ancrer une vision du monde de manière permanente : « *les œuvres d'art se perpétuent au-delà du pouvoir qui les a commanditées, contribuant à l'inscrire dans l'Histoire* »¹¹.

Le périmètre de l'obligation légale du 1% artistique délimite rigoureusement la procédure de commande d'une œuvre d'art. Elle concerne les chantiers dont la maîtrise d'ouvrage est attribuée à l'État, les collectivités territoriales et leurs mandatés, pour des opérations immobilières de construction, d'extension et de réhabilitations. La définition du montant attribué à l'œuvre passe par l'établissement d'un budget prévisionnel toutes taxes comprises par l'architecte lors de la remise de l'avant-projet définitif (APD). Ce dernier correspond à l'étape de détermination des plans et des choix constructifs finaux, avant demande de permis de construire. Il doit permettre de financer la conception, la réalisation,

⁸ Direction de l'information légale et administrative, « Commande publique d'une œuvre d'art : le 1% artistique », Bulletin officiel des annonces des marchés publics, consulté le 5 mars 2022, <https://www.boamp.fr/Espace-entreprises/Comment-repondre-a-un-marche-public/Questions-de-reglementation/Avant-de-repondre-a-un-marche-public/Commande-publique-d-une-oeuvre-d-art-le-1-artistique>.

⁹ Loi n° 83-663 du 22 juillet 1983 complétant la loi n° 83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'Etat

¹⁰ Ministère de la Culture, « Commande publique & soutien aux commandes artistiques », consulté le 22 avril 2022, <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Arts-plastiques/Art-dans-l-espace-public/Commande-publique-soutien-aux-commandes-artistiques>.

¹¹ Grand Lyon Vision Culture, « Place de l'art public : artistes, commanditaires et statut des œuvres ».

l'acheminement et l'installation de l'œuvre. Il couvre également une indemnité prévue pour les candidats-artistes non retenus¹². Le choix du projet artistique est, quant à lui, confié à un comité artistique formé et présidé par le commanditaire dès la remise de l'avant-projet sommaire (APS) par son maître d'œuvre. L'APS correspond à l'étape d'ajustement du projet. Le comité est composé du maître d'œuvre (l'architecte), d'un représentant des usagers du bâtiment, du directeur régional des affaires culturelles et de trois personnalités qualifiées dans le domaine des arts plastiques. Ses actions s'articulent autour de deux missions. D'abord, il est chargé de l'élaboration du cahier des charges, qui reflète la réflexion commune de ses membres. Ce dernier contient les informations relatives au projet de construction et aux contextes historique, social et culturel du lieu, sur lequel l'œuvre sera implantée. Il permet d'alerter les artistes sur les points délicats de la construction, sans limiter leur expression. La deuxième mission du comité artistique correspond à la phase de sélection des artistes ayant répondu à l'appel d'offres, afin de choisir d'abord quelques préselectionnés qui fourniront un dossier plus détaillé sur leur projet, puis de choisir le projet lauréat avec l'accord final du commanditaire¹³.

Une fois ce processus achevé, le commanditaire est tenu d'instaurer le dialogue entre l'artiste et les équipes de construction afin de fluidifier son intégration. Après l'installation de l'œuvre, le commanditaire organise une réunion de réception du travail accompli, symbolisant la fin du chantier.

Les œuvres conçues dans le cadre du 1% artistique ont fait l'objet d'une préoccupation à l'échelle du ministère de la Culture, qui a commissionné en 2014 plusieurs groupes de travail. Ces groupes de travail ont produit un document intitulé « 21 propositions pour les collections publiques d'art contemporain », qui propose de « reconnaître les œuvres de l'espace public comme une composante des collections publiques d'art contemporain » et de « révéler et protéger le musée à ciel ouvert constitué par les œuvres dans l'espace public »¹⁴. La valorisation des œuvres créées sur la base du 1% artistique fait donc l'objet d'une préoccupation de politique publique nationale, notamment du fait de la faible application de la politique par les collectivités territoriales. La mise en œuvre du 1% artistique doit être mise à l'agenda politique,

¹² Centre national des arts plastiques, « Guide pratique du 1% artistique et de la commande publique », 2021, https://www.cnap.fr/sites/default/files/GUIDECPA_CNAP_WEB_2021.pdf.

¹³ Centre national des arts plastiques.

¹⁴ Ministère de la Culture et de la Communication, « Collection 21 : 21 propositions pour les collections publiques d'art contemporain en France », 2014, <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/144000119.pdf>.

car c'est une politique publique qui a la particularité d'être visible et qui touche à un élément-clé de la démocratie : la notion d'espace public.

II - Le 1% artistique: les obstacles rencontrés lors de l'application

La littérature met en lumière les principaux obstacles à l'application du 1% artistique, qui sont les suivants : l'artiste ne serait pas intégré au bon moment ni de la bonne manière au projet, l'oeuvre ne serait pas suffisamment pensée sur la durée, l'intérêt suscité par le projet serait trop faible en raison d'un manque de concertation et de médiation à l'attention de la population, le dispositif serait oublieux de plusieurs espaces et publics, et aucune sanction n'est prévue en cas de non application du dispositif.

Concernant l'implication de l'artiste au projet, Claude Mollard parle d'un passage tendanciel de la « création artistique », qui est l'oeuvre d'un individu, l'artiste, placé au centre du projet, à la « production culturelle », qui est collective et dans laquelle l'artiste est entouré d'acteurs issus de domaines variés¹⁵. Malgré cette évolution vers une dimension collective du projet, il estime que la production culturelle doit veiller à préserver la place de l'artiste. Pour cela, plusieurs pistes de réflexion sont évoquées par les professionnels eux-mêmes. Ainsi, Jérôme Sans, directeur artistique du projet Rives de Saône, suggère une consultation de l'artiste en amont avec la maîtrise d'ouvrage et les autres acteurs concernés¹⁶. Caroline Cros, inspectrice de la création artistique à la Direction générale de la création artistique au Ministère de la Culture, alerte sur le frein que représente la faible rémunération des artistes. En effet, cette rémunération n'est pas à la hauteur des investissements et des coûts à la charge des artistes et qui sont nécessaires au projet (achats complémentaires, rémunération d'un architecte ou d'un ingénieur, etc.). Selon elle, « Si la commande publique a été déterminante dans la carrière de certains artistes, elle leur demande de nombreux sacrifices en termes de temps et d'argent. Il arrive qu'ils doivent faire appel à un architecte ou à un ingénieur, dont la prestation est à leur charge. La commande publique étant un exercice difficile, l'État doit faire preuve de « souplesse ». Il négocie avec les artistes, procède à des achats complémentaires, tente d'être un

¹⁵ Mollard, « Chapitre premier. Le cadre de l'ingénierie culturelle ».

¹⁶ Anne-Caroline Jambaud, « Le rôle de l'art dans l'espace public. Interview de Jérôme Sans », Millénaire 3, 10 mai 2011, <https://www.millenaire3.com/Interview/Le-role-de-l-art-dans-l-espace-public>.

intermédiaire soucieux des intérêts de chacun. »¹⁷ Elle préconise alors la mise en place de textes juridiques favorables à la commande publique et visant à la considérer comme un achat, dans le but de garantir un retour sur investissement pour l'artiste, par exemple *via* la revalorisation de la rémunération.

L'intérêt suscité par la projet est également une problématique qui revient de manière régulière dans les études portant sur la commande publique artistique. Dans le cadre de la démarche Grand Lyon Vision Culture menée par le Grand Lyon en 2009 et 2010, il est apparu que les œuvres mises en place grâce au dispositif du 1 % artistique ont tendance à « [disparaître] assez vite aux yeux du public, pour se fondre dans le paysage urbain »¹⁸. Une des préconisations qui a alors été formulée suite à ce constat est de miser sur le « choc de l'événement, dont la temporalité restreinte provoque une urgence à regarder »¹⁹. Pour Caroline Cros, l'enjeu est de communiquer massivement autour du projet afin de susciter l'intérêt des habitants. En effet, selon elle, « Le déficit de communication est fatal à la commande, puisqu'elle est destinée à un public qu'elle risque de ne pas rencontrer par manque d'information et d'intérêt »²⁰. Elle estime également qu'« une œuvre ne survit dans l'espace public que si elle devient véritablement populaire, si elle trouve une fonction dans la ville ou sur le site qu'elle occupe »²¹. Pour remédier à ce problème, elle suggère, comme cela a été fait en Lorraine notamment, d'impliquer des médiateurs non institutionnels, voire privés. Ceux-ci doivent être au fait des problématiques à la fois artistiques et locales, et doivent être mis en relation avec des habitants et usagers du site, avec lesquels ils travaillent à la définition de leurs souhaits. Jérôme Sans rejoint cette idée, en préconisant « une approche pédagogique et de médiation sur le terrain », à destination des résidents²². Les efforts de communication et de médiation reviennent à penser la pérennité de l'œuvre. En effet, susciter l'intérêt permet de prévenir les dégradations. Selon Caroline Cros, « Dans l'espace urbain, tout est hostile à l'art, dont la demande se restreint souvent au musée ou au centre d'art – quand elle existe. [...] Une œuvre ne survit dans l'espace public que si elle devient véritablement populaire, si elle trouve une fonction dans la ville ou sur le site qu'elle occupe ; le jugement sur le pur chef-d'œuvre n'y a pas sa place. »²³

¹⁷ Caroline Cros et Nathalie Leleu, « La commande publique : l'œuvre du troisième type », *Cities* 11, n° 3 (2002): 131-41.

¹⁸ Grand Lyon Vision Culture, « Place de l'art public : artistes, commanditaires et statut des œuvres ».

¹⁹ Grand Lyon Vision Culture.

²⁰ Cros et Leleu, « La commande publique », p. 137.

²¹ Cros et Leleu, p. 133.

²² Jambaud, « Le rôle de l'art dans l'espace public. Interview de Jérôme Sans ».

²³ Cros et Leleu, « La commande publique », p. 133.

Le dispositif, en plus de ne pas être appliqué de manière systématique, peine à s'adresser à tous les lieux et tous les publics. Ainsi, Emmanuel Wallon parle de « misère symbolique des périphéries »²⁴ pour illustrer l'idée que le 1 % artistique ne s'applique que rarement à certains espaces tels que les gares de banlieue ou les zones commerciales. Il identifie trois espaces qui devraient prioritairement être pris en compte par le dispositif : les quartiers prioritaires de la politique de la ville, les centres des villes moyennes et les « délaissés » (terrains vagues, friches industrielles, etc.).

La fragilité du dispositif du 1 % artistique est souvent considérée, par les différents acteurs, comme résultant de l'absence de sanction en cas de non application du dispositif. Ce constat est généralisé à l'échelle nationale, à partir de la comparaison entre les échelons locaux. Ainsi, les journalistes Walid Salem pour le département de la Gironde²⁵ et Edouard Lantenois pour le département du Jura²⁶, ainsi que l'avocate Sophie Lapisardi pour le département Île-de-France²⁷, mentionnent tous les trois l'absence de sanction comme frein à la mise en place systématique du dispositif du 1 % artistique : le dispositif est certes encadré par un décret, mais aucune sanction n'est prévue lorsqu'il n'est pas respecté. Ainsi, il convient de se questionner sur la valeur des règles qui encadrent ce dispositif et leur interprétation par les acteurs, ainsi que la marge de manœuvre laissée à ces derniers. Selon la sociologie des organisations, il existe dans toutes les organisations des espaces de liberté, qui se logent dans des « zones d'incertitude » sur lesquelles les acteurs vont jouer²⁸. Ainsi, les acteurs peuvent élaborer des stratégies en fonction de buts personnels, qui entrent parfois en contradiction avec ceux de l'organisation. Dès lors, se mettent en place des logiques de pouvoir, qui peuvent reposer sur la possession de compétences spécifiques, la détention d'informations, ou encore un nœud de communication²⁹. Le pouvoir, « mécanisme quotidien de notre existence sociale »³⁰, a pour

²⁴ Emmanuel Wallon, « Étendre et réformer la commande publique », *Nectart* N° 7, n° 2 (2018): 36-43, <https://doi.org/10.3917/nect.007.0036>, p. 37.

²⁵ Salem, « Le 1% artistique, une obligation que la Gironde traîne à honorer ? »

²⁶ Edouard Lantenois, « Dole. Le dispositif des « 1 % artistique » sera-t-il respecté à l'avenir ? », *Le Progrès*, 27 octobre 2020, <https://www.leprogres.fr/culture-loisirs/2020/10/27/le-dispositif-des-1-artistique-sera-t-il-respecte-a-l-avenir>.

²⁷ Sophie Lapisardi, « Le 1 % artistique à l'épreuve de la réforme des marchés publics », *Le Moniteur des Travaux Publics et du Bâtiment*, 13 juillet 2018, <https://mail.google.com/mail/u/0/#search/carole/FMfcgzGlksFmDFrldqQcndCxcqsBDfl?projector=1&messagePartId=0.1>.

²⁸ Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*, Collection Points Série Essais 248 (Paris: Éd. du Seuil, 1996).

²⁹ Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique: essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Points Civilisation 28 (Paris: Éd. du Seuil, 1971).

³⁰ Crozier et Friedberg, *L'acteur et le système*.

corollaire la résistance³¹. Stéphane Bouquin propose deux hypothèses concernant les objectifs poursuivis par les formes de résistance : ces dernières peuvent permettre de « se réapproprié (partiellement) les situations de travail » (c'est-à-dire que l'employé replace son travail dans une logique qui fait sens avec sa « vision de soi »), et elles peuvent poursuivre une « logique de valorisation » (c'est-à-dire que l'employé donne un aspect théorique ou intellectuel à ses tâches, qui va au-delà de l'aspect d'exécution qu'en ont les dirigeants)³². Dès lors, des mécanismes de résistance à l'œuvre au sein des services chargés d'appliquer le dispositif du 1 % artistique pourraient constituer une hypothèse à une application partielle de ce dispositif.

De plus, toute règle est sujette à interprétation et à application : l'acteur peut utiliser la marge de manœuvre dont il dispose pour appliquer la règle. Son application prendra alors place dans un *continuum* polarisé par l'application stricte d'un côté et la transgression pure de l'autre³³. Il faut dès lors questionner le caractère formel ou informel des normes liées aux dispositifs qui encadrent la commande publique. En effet, les normes formelles, qui visent à « dicter précisément une conduite » et qui sont « le produit d'un processus intentionnel de décision et d'énonciation de leur contenu prescriptif par une instance sociale nettement repérable », supposent l'existence de « mécanismes institutionnels dédiés à la mise en œuvre, au contrôle de conformité et à la sanction des transgressions. »³⁴ De tels mécanismes ne semblent pas exister dans le cas du dispositif du 1 % artistique.

III - Le 1% artistique: les leviers d'action d'une politique publique

3.1 Des institutions favorables

Nos lectures nous ont permis de comprendre qu'une application optimale du dispositif du 1% artistique implique fondamentalement un contexte favorable du point de vue institutionnel. La commande de ce travail de recherche par la Métropole de Lyon s'inscrit dans la stratégie culturelle de celle-ci, dont l'un des objectifs principaux concerne l'accompagnement de la filière culturelle, notamment par le biais du 1% artistique³⁵. En ce sens, la Métropole trouve un

³¹ Michel Foucault, *La volonté de savoir*, Histoire de la sexualité 1 (Paris: Gallimard, 1994).

³² Stephen Bouquin, éd., *Résistances au travail*, Collection « Le présent avenir » (Paris: Syllepse, 2008).

³³ Pierre Bourdieu, « Droit et passe-droit », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* 81, n° 1 (1990): 86-96, <https://doi.org/10.3406/arss.1990.2928>.

³⁴ Thierry Delpeuch, Laurence Dumoulin, et Claire de Galember, « Chapitre 1 - Le droit dans la régulation sociale », *U*, 2014, 27-54.

³⁵ Métropole de Lyon, « Extrait du registre des délibérations du Conseil. Conseil du 21 juin 2021. Délibération n° 2021-0585 ».

avantage considérable dans son initiative politique d'encourager la commande publique artistique, d'une part dans le cadre de la loi, d'autre part à une échelle plus volontariste. Elle légitime l'implication d'un artiste à tout projet de construction, réhabilitation ou aménagement urbain poussant les autres parties prenantes à être plus favorables à cette collaboration. Dans une interview, Jérôme Sans, directeur artistique du projet Rives de Saône commandité par la Métropole de Lyon, revient sur son implication en amont du projet en parlant d'une concertation avec les maîtres d'œuvre: « *C'est très rare pour les artistes d'avoir une concertation en amont avec la maîtrise d'œuvre, ici, les paysagistes. C'est bien mieux de construire des histoires qui soient plus larges, plus généreuses, comme une partition musicale* »³⁶. Cette affirmation est corroborée par Sophie Lapisardi, avocate, qui démontre la volonté politique de la commune de Vitry-sur-Seine d'ajouter à toutes les constructions une création artistique permettant de démocratiser la culture pour l'ensemble de ses habitants. La commune compte ainsi plus de 140 œuvres d'art dans l'espace public, dont 102 issues de la procédure du 1%³⁷.

La nécessité d'instances hiérarchiques favorables à une collaboration architecte-artiste a également été prouvée par des entreprises du secteur privé qui ne sont pas contraintes par la l'obligation de décorations des constructions publiques. En effet, l'entreprise Lyon Parc Auto, société opératrice de stationnement à Lyon, et l'agence Art/Entreprise travaillent depuis plusieurs années à l'intégration de projets artistiques dans les parkings souterrains afin de gommer leur image de lieux dépréciés et dénués d'intérêt architectural. Dans une interview, un chargé de communication de l'entreprise a décrit l'initiative: « *L'assistant à maître d'ouvrage auprès de LPA a constitué des équipes pluridisciplinaires en associant un architecte à un plasticien, donnant aux parkings à la fois une identité de marque et un langage commun* »³⁸.

3.2 L'enjeu de la participation citoyenne

Faire appel à la participation citoyenne pour co-construire, avec les puissances publiques le projet est un levier qu'il ne faudrait pas écarter ou négliger. En effet, le 1% artistique touche à la notion politiquement sensible de l'espace public, c'est-à-dire du « vivre ensemble ».

À travers ce qu'il se joue dans le 1% artistique il y a donc un intérêt pédagogique et de sensibilisation du plus grand nombre à la création contemporaine et ainsi, rien de tel d'une

³⁶ Jambaud, « Le rôle de l'art dans l'espace public. Interview de Jérôme Sans ».

³⁷ Lapisardi, « Le 1 % artistique à l'épreuve de la réforme des marchés publics ».

³⁸ Grand Lyon Vision Culture, « Place de l'art public : artistes, commanditaires et statut des œuvres ».

œuvre pérenne qui bénéficie d'un accompagnement, d'une explication et d'une contextualisation pour que l'on sache exactement ce qu'elle signifie et quel est son statut.

L'exemple de Lille, capitale européenne de la culture en 2004, doit servir de repoussoir. En effet, la candidature de Lille a, dans un premier temps, été portée par les groupes industriels de la ville (notamment Bonduelle), puis par les responsables politiques de la mairie, toujours dans une logique *top-down* (verticale et descendante). *A posteriori*, l'événement *Habitant dégage*, *Lille3000 emménage*, initié par trois associations sous la forme de projections-débats, a dépeint la culture comme une façade, une instrumentalisation, comme le Cheval de Troie de la gentrification, portant atteinte aux intérêts des citoyens³⁹.

³⁹ Collectif Degeyter, « VI / La culture, entre fiction politique et nouveau mythe urbain », *Reperes*, 1 juin 2017, 99-110.

IV - La méthodologie de résolution de problème : outil de compréhension et de réponse à la commande

Afin d'arriver à une réflexion portant sur la dichotomie entre les obstacles rencontrés et les leviers d'action, nous avons orienté la suite de la recherche bibliographique sur les méthodologies de résolution de problème, sur les conseils de notre encadrante.

L'intérêt de la méthodologie de résolution de problème (MRP) provient du fait qu'elle permet d'éviter les erreurs de trajectoire⁴⁰. En effet, d'après cet auteur, la MRP donne à cadre permettant de décortiquer un problème et ses causes sous-jacentes avant et afin de rechercher des solutions plausibles. Elle permet de penser un problème comme un « système » influencé par différents acteurs et champ d'intervention dans un écosystème⁴¹. La méthodologie de résolution de problème se décompose en trois phases successives qui englobent l'analyse d'un problème et la proposition de solutions.

Ici, nous n'avons pas utilisé la MRP comme le cadre de notre méthodologie de gestion de projet mais plutôt comme un outil qui nous a permis d'organiser notre réflexion et ainsi de formuler des solutions.

4.1 L'analyse du problème et de ses causes

La première phase de la méthodologie de résolution de problème se consacre à l'étude et l'analyse du problème. Il s'agit d'un état des lieux de la situation de départ dans laquelle le problème s'est développé, résultat de l'interaction d'acteurs différents dans un écosystème donné. Il est nécessaire qu'il soit replacé dans son contexte et analysé « avec un groupe pluridisciplinaire composé de personnes en lien direct avec le dysfonctionnement »⁴². La MRP propose deux outils à cet effet. Le premier, selon Vincent Drecq, correspond au diagramme d'Ishikawa, ou diagramme des causes et effets, qui montre la relation entre un problème et ses causes. Il s'articule autour des caractéristiques du comportement de la main d'œuvre, du contexte, des moyens (humains et financiers), des matériaux et des méthodes (management, techniques d'intelligence collective). Cet outil permet une visualisation de la totalité des facteurs influençant un effet en identifiant des causes parmi ces « 5 M » (méthode, matière, matériel, milieu, main d'œuvre). Le deuxième outil correspond à l'arbre des causes et

⁴⁰ Vincent Drecq, « Chapitre 6. Techniques de résolution de problèmes », *Management / Leadership* 2 (2017): 179-206.

⁴¹ Cécile Dejoux, « Chapitre 1. Manager au siècle du digital et de la mondialisation : un métier ou un talent ? », *Les Topos* 3 (2017): 9-33.

⁴² Emmanuel Brunet, « Outil 28. L'arbre des causes », *BaO La Boite à Outils*, 29 juillet 2021, 94-95.

*« conceptualise la succession des faits, en commençant par les conséquences de l'accident pour remonter jusqu'aux causes, mêmes celles éloignées, en cascade ou considérées trop rapidement comme insignifiantes »*⁴³. Cet outil permet alors de mettre en relation les faits énoncés par les acteurs d'une situation donnée et leurs conséquences sur le problème.

4.2 La recherche de solutions

L'étape de recherche de solutions découle de l'analyse des problèmes et de l'interaction des acteurs dans la situation donnée. Elle consiste à énumérer puis se focaliser sur une gamme d'actions à mener afin d'agir sur les causes trouvées à l'étape précédente. Dans une situation de travail de groupe, la recherche de solutions est nécessairement menée sous la forme d'une séance de brainstorming car cette méthode permet à plusieurs individus dotés de compétences différentes d'exprimer leur point de vue⁴⁴.

4.3 L'application et la standardisation

La troisième et dernière étape de la MRP concerne l'application des solutions proposées à l'étape précédente. Elle permet d'impliquer les acteurs concernés par le problème dans la mise en place de recommandations à des fins de suivi et de contrôle. Cette étape peut également prendre la forme d'une phase d'ajustement si le suivi révèle des carences de moyens. À terme, les solutions approuvées par la phase de contrôle peuvent être généralisées à d'autres cas similaires et standardisées pour faciliter leur réutilisation⁴⁵.

⁴³ Brunet.

⁴⁴ Drecq, « Chapitre 6. Techniques de résolution de problèmes ».

⁴⁵ Drecq.

Méthodologie de gestion de projet

I. La prise en main du projet : la méthode QQQQCP et la matrice SWOT

Les premières semaines de prise en main du projet ont été dédiées à un travail de définition initiale de la commande. En effet, dans le cadre de la Public Factory, notre commanditaire, la direction de la culture de la Métropole de Lyon, nous a accompagnés à l'occasion d'une première réunion dans la définition de la commande publique artistique en général et de la politique du 1% artistique, tout en décrivant ses attentes.

Par la suite, nous avons utilisé la méthode QQQQCP comme outil de compréhension et de synthèse des éléments-clés du projet sous forme schématique.

Qui ?	<ul style="list-style-type: none">• Commanditaire du projet : la direction de la culture, Métropole de Lyon• Pilotage et réalisation du projet : notre groupe d'étudiants• Soutien du projet : les représentants de la Public Factory et l'encadrante Marianne Alex
Quoi ?	Proposer une méthode pour organiser la commande publique artistique dans les travaux publics.
Où ?	Organisation interne de la Métropole de Lyon et leurs enjeux
Quand ?	Année scolaire 2022 avec un livrable le 22 avril 2022
Comment ?	Effectuer un diagnostic des problèmes dans l'application du 1% grâce à la méthodologie de résolution de problèmes.
Pourquoi	Comprendre les facteurs explicatifs d'une application en pointillé de la commande publique artistique en général, et du dispositif du 1% artistique en particulier, par l'Etat et les collectivités locales, notamment la Métropole de Lyon.

La deuxième étape dans la gestion de projet a été la répartition des tâches et l'identification de la gouvernance de notre équipe. Cette étape nous a permis de mieux connaître les membres de notre groupe en reconnaissant les appétences de chacun. Ainsi, nous avons pu répartir les tâches d'une part de recherche bibliographique, d'autre part de conduite des entretiens, afin de valoriser et tirer profit des compétences de chaque membre du groupe. La désignation d'une personne chargée du pilotage global, un chef de projet, nous a permis

d'obtenir une vision d'ensemble par un suivi général tout en travaillant respectivement sur les tâches réparties.

II. La compréhension en contexte des enjeux de la commande : une enquête de terrain qui s'appuie sur la méthodologie des sciences sociales

Notre formation scolaire à Sciences Po Lyon nous a instinctivement conduit vers une première méthodologie liée aux sciences sociales qui privilégie la recherche documentaire comme première étape, puis l'observation et la description d'un phénomène par l'intermédiaire d'entretiens semi-directifs et enfin l'interprétation des résultats⁴⁶. La première étape de recherche bibliographique nous a permis de prendre connaissance de la littérature existante sur le sujet afin de nourrir notre projet des résultats de recherches déjà effectuées et de déterminer les limites de celles-ci vis-à-vis de notre terrain. La recherche documentaire a conduit à la rédaction d'une synthèse bibliographique, dont l'objectif est de « *faire le point des réponses déjà connues sur la question posée* »⁴⁷, à savoir : comment expliquer l'application en pointillé de la commande publique artistique en général, et du dispositif du 1 % artistique en particulier, par l'État et les collectivités locales, notamment la Métropole de Lyon ?

Pour la collecte d'informations auprès des différents acteurs, nous avons choisi d'effectuer des entretiens semi-directifs. Dans ce type d'entretiens, le ou les thèmes sont annoncés au préalable à l'interlocuteur et la personne qui mène l'entretien s'appuie sur une grille d'entretien⁴⁸. Pour mener correctement ce type d'entretiens, Stéphane Beaud et Florence Weber expliquent dans le *Guide de l'enquête de terrain* qu'il est nécessaire de « [se] débarrasser des modèles d'entretien les plus courants (l'interview journalistique ou l'entretien directif) » et d'apprendre à se « convertir progressivement à d'autres manières de faire, plus attentives aux propos des interviewés. »⁴⁹

Lors de la réalisation de la grille d'entretien, et afin de veiller à respecter l'esprit de l'entretien semi-directif, qui se veut plus libre que le questionnaire, nous avons porté une

⁴⁶ Jean-Émile Charlier et Frédéric Moens, *Observer, décrire, interpréter: un état des méthodes en sciences sociales*, Éducation, politiques, sociétés (Lyon: Institut national de recherche pédagogique, 2007).

⁴⁷ Nicolas Berland, Charles Piot, et Hervé Stolowy, « La revue de littérature : état de l'état de l'art », *Comptabilité Contrôle Audit* 19, n° 3 (5 décembre 2013): 3-7.

⁴⁸ Jean-Claude Combessie, « II. L'entretien semi-directif », *Reperes* 5 (2007): 24-32.

⁴⁹ Stéphane Beaud et Florence Weber, *Guide de l'enquête de terrain: produire et analyser des données ethnographiques*, 4e éd. augmentée, Grands repères (Paris: la Découverte, 2010).

attention particulière à la manière dont nous avons formulé les questions. En effet, cette première formulation dans la grille d'entretien allait induire la façon dont nous allions poser la question à notre interlocuteur lors de notre rencontre. Ainsi, afin de ne pas « *mettre la réponse dans la question* »⁵⁰, nous avons veillé à éviter de formuler nos questions sous forme affirmative et à ne pas y faire de suggestions de réponses. Nous avons également prêté attention à l'ordre des questions : nous les avons organisées thématiquement et les avons posées dans un ordre logique, en posant d'abord les questions les plus générales, puis celles plus précises, qui étaient surtout permises par les relances et n'étaient pas nécessairement formalisées dans la grille d'entretien. Cette réflexion sur l'ordre des questions visait à ne pas influencer le reste du discours. Cela rejoint les conseils proposés par Stéphane Beaud et Florence Weber, selon qui « *Un entretien doit, au départ, être centré sur un seul point : l'interviewé doit savoir au début où vous allez. Avertissez-le que, dans un premier temps, vous allez parler avec lui de tel ou tel sujet [...] Vous avez, dans la mesure du possible, à conduire l'entretien, à lui imprimer une direction. Il faut que l'interviewé se sache un peu guidé.* »⁵¹

Concernant l'exploitation des entretiens, nous avons fait le choix de les retranscrire intégralement, puis de les organiser de manière thématique, comme conseillé par Anne Blanc-Boge dans son séminaire *Management et performance des organisations*. Une retranscription intégrale des entretiens permet de « *dépasser les "impressions" qu'on a à l'issue de l'entretien, qui peuvent être fondées sur quelques moments marquants ne correspondant pas forcément à l'essentiel de ce qui a été dit.* »⁵² Nous avons toutefois choisi d'épurer les retranscriptions : ainsi, nous n'avons pas fait figurer les marques d'hésitation, les tics de langage, les pauses, etc. Bien qu'une retranscription fidèle soit parfois recommandée en sociologie, nous avons pris le parti de nous en éloigner dans une certaine mesure, afin de faciliter la lecture et la compréhension des entretiens, et donc leur exploitation, par les différents membres du groupe. En effet, « *la restitution des hésitations ou des fautes [...] peut aboutir comme résultat à un document chargé, opacité, souvent sans relief et fastidieux à lire. [...] D'une part, [...] cela a pour effet de rendre parfois difficile la lecture et donc l'analyse des matériaux. La capacité d'analyse du chercheur se trouve ici parasitée. D'autre part, il s'agit de faire un bon usage de toutes ces précisions afin qu'elles restent significatives. Le souci scrupuleux de transcrire*

⁵⁰ Anne Revillard, « Fiche pratique n°2 : Préparer une grille/un guide d'entretien », consulté le 28 mars 2022, <https://annerevillard.files.wordpress.com/2010/11/fiche-2.pdf>.

⁵¹ Beaud et Weber, *Guide de l'enquête de terrain*, p. 220.

⁵² Anne Revillard, « Fiche technique n°8 : Transcrire un entretien », consulté le 28 mars 2022, <https://annerevillard.com/enseignement/ressources-pedagogiques/initiation-investigation-empirique/fiches-techniques-initiation-investigation-empirique/fiche-technique-n%c2%b08-transcrire-un-entretien/>.

toutes les hésitations et, plus largement, toutes les micro-informations possibles et imaginables finit par empêcher le chercheur de savoir discriminer les indices vraiment significatifs des autres. »⁵³

Les huit entretiens, que nous avons croisés avec notre synthèse bibliographique, ont permis de cibler les problématiques propres à la Métropole de Lyon. Des premières pistes de réflexion en ont émergé, sur lesquelles nous avons par la suite effectué des recherches supplémentaires, dans l'objectif de proposer des leviers d'actions adaptés.

III. La formulation du diagnostic et des pistes de solution à partir de la méthodologie de résolution de problèmes

Notre travail de récolte d'informations auprès de différents acteurs impliqués dans le dispositif du 1% artistique a rapidement démontré que notre méthodologie, plutôt sociologique, comportait des limites. En effet, si elle nous a permis d'établir un diagnostic du problème d'application en pointillé de la politique de décorations des constructions publiques, son utilisation n'est pas dédiée à la formulation de solutions pour résoudre le problème observé. Sur les conseils de notre encadrante, nous avons ajouté à nos sources bibliographiques une recherche sur la méthodologie de résolution de problèmes qui s'est révélée très utile.

Ainsi, nous avons décidé de changer de méthodologie en reprenant les éléments de la MRP. La première étape de diagnostic du problème s'est révélée partiellement engagée car nous avons effectué un travail important de définition de l'objet de la commande par la Métropole de Lyon. Les entretiens ont également été une source d'information pertinente à l'analyse du problème. Afin de mieux saisir cette méthodologie, nous avons utilisé les outils qu'elle propose en détaillant l'analyse du problème via l'arbre des causes et en utilisant les 5M du diagramme d'Ishikawa (cf. Diagramme en annexe). Nous avons également utilisé la matrice SWOT afin d'analyser l'acteur du problème en question, la Métropole de Lyon (cf. Tableau ci-contre). Cet outil nous a permis de synthétiser les éléments récoltés en entretien afin de trouver des points d'action clés.

⁵³ Thibaut Rioufreyt, « Fiche méthodologique n° 1: La transcription d'entretiens en sciences sociales », s. d., 45.

Interne	Forces <ul style="list-style-type: none"> • Légitimité dans la prise de décision • Expertise en termes de travaux publics • Connaissance des lois qui encadrent la commande publique 	Faiblesses <ul style="list-style-type: none"> • Méconnaissance de la loi du 1% artistique • Pas d'attribution des tâches relatives aux 1% dans les travaux publics (hors bâtiments publics) • Peu de temps accordé au 1% dans la chronologie des les travaux publics • Priorisation des objectifs financiers et de délais par les employés
Externe	Opportunités <ul style="list-style-type: none"> • Volonté politique d'élargir l'accès à la culture • Exemples d'autres villes manifestant leur engagement pour la culture • Villeurbaine, capitale française de la culture en 2022 	Menaces <ul style="list-style-type: none"> • Résistance à la collaboration des architectes et artistes • Délais et exigences des usagers des terrains faisant l'objet de travaux • Dégradation des biens situés dans l'espace public

Ce travail d'analyse nous a permis d'identifier trois sous-problèmes correspondant à trois leviers d'action de la commande publique artistique sur la base desquels nous avons commencé la phase deux de recherche et formulation de solution. Un outil décisif dans la formulation des solutions a été une séance de brainstorming qui nous a permis de mettre en commun les éléments bibliographiques et les témoignages recueillis pendant les entretiens. En effet, le travail de groupe nécessite une répartition des tâches entre les membres ce qui peut parfois conduire à un cloisonnement des connaissances et des informations. Cette séance a été capitale à l'élaboration de nos recommandations à la Métropole.

Enfin, nous avons conçu notre travail comme une opportunité pour un projet futur initié par la Métropole. En effet, la troisième étape de la MRP qui correspond à l'application de nos recommandations demeure une tâche à accomplir. Elle suppose une vision interne de l'organisation de la Métropole avec l'intégration d'une équipe sur un projet de construction test qui serait un support à l'essai de nos recommandations. Elle suppose enfin une méthode de suivi et de contrôle des effets de nos recommandations sur l'application du 1% artistique, permettant une vision axée sur le long terme et un ajustement si les objectifs n'étaient pas atteints.

Diagnostic des problèmes et recommandations

Introduction

L'ensemble des étapes de notre réflexion depuis la découverte du sujet nous a conduit à proposer un diagnostic des principaux problèmes et des leviers d'action qui serviront de pistes de réflexion pour les résoudre. Nous avons articulé ces propositions en trois axes, que nous avons qualifiés de « chantiers » : impliquer l'artiste, choisir l'œuvre et effectuer son suivi, et piloter le 1% artistique. Ce travail a constitué le corps de notre livrable, qui a pris la forme d'un article exploratoire et que nous avons communiqué au commanditaire, ainsi qu'à l'équipe d'encadrement de la Public Factory, en amont de la restitution. C'est donc ces pistes de réflexion qui ont servi de support de discussion à cette occasion.

Chantier 1 : impliquer l'artiste

Une implication tardive de l'artiste, frein à la dialectique oeuvre-bâtiment

La synthèse bibliographique ainsi que les entretiens que nous avons réalisés auprès de différents acteurs impliqués dans le dispositif du *1% artistique* ont révélé une forte préoccupation concernant l'artiste et son intégration dans les projets de construction. En effet, la procédure indiquant la désignation d'un artiste à l'étape de l'avant-projet sommaire ne prévoit pas le délai considérable que cette tâche induit. L'artiste est alors invité plus tard pour respecter les impératifs de délais, sans que son planning de création ne soit arrimé à celui de la construction. Son intervention est donc bornée à une simple coloration a posteriori, empêchant toute intégration réfléchie et dialectique de l'œuvre au bâtiment architectural. L'installation de l'œuvre elle-même peut aussi entraîner des complications en matière d'aménagements et de coûts. Ainsi, un architecte nous a expliqué que l'artiste « *devrait être intégré dès la conception du bâtiment [...] dans le sens où il aurait pu y avoir une intégration beaucoup plus fine, quelque chose de beaucoup plus incorporé à la conception du bâtiment* ». La responsable du service appui et maîtrise d'ouvrage et conseils abonde dans son sens : « *Le travail de collaboration artiste-concepteur, il faut qu'il y ait des conditions pour que ça match bien et que ça réussisse. Le fait de les désigner très en amont et qu'ils sachent dès le départ qu'ils vont travailler ensemble, je pense que c'en est une.* »

La résidence artistique : moteur de l'intégration de l'artiste, mais aussi de la médiation avec le public

Comme premier levier d'action, la mise en place de résidences artistiques s'inscrit dans la résolution de ce problème. Le Ministère de la Culture définit le terme de résidence artistique comme « *un lieu qui accueille un ou plusieurs artistes pour que celui-ci ou ceux-ci effectuent un travail de recherche ou de création, sans qu'il n'y ait d'obligation de résultat. La création sera facilitée grâce à la mise à disposition d'un lieu de vie et de création, des moyens financiers, techniques et humains* »⁵⁴.

La résidence artistique semble s'inscrire dans l'objectif de la commande publique artistique en ce qu'elle permet d'inciter à la création et de rendre accessibles les biens artistiques et culturels au plus grand nombre. Ainsi, on peut dire que « *les résidences sont à l'articulation d'une politique de création artistique et de démocratisation culturelle par la forme spécifique de présence artistique "en contexte" qu'elles proposent* »⁵⁵.

Il nous semble alors que les résidences artistiques peuvent constituer une piste de solution pour répondre conjointement à deux problèmes majeurs. Le premier est lié à l'intégration de l'artiste au projet de construction : comme nous l'avons vu, il apparaît que celui-ci intervient trop tardivement, ce qui nuit à l'intégration réfléchie et dialectique de l'œuvre au bâtiment. Le deuxième est lié à la médiation avec le public, qui semble nécessaire pour faire connaître l'œuvre des usagers en lui apportant un sens, permettant d'assurer sa pérennité.

Concernant l'implication de l'artiste, les résidences artistiques permettent de valoriser la carrière de ce dernier en lui offrant les moyens et le temps nécessaires à la recherche et à la création. Elles permettent également son implication au projet en lui offrant la possibilité de contribuer à la création du lieu, comme l'a évoqué un chargé de mission stratégie politique de la ville de Lyon : « *un artiste en résidence s'inscrit dans une définition de la culture [comme] un vecteur pour créer un lieu.* » Ainsi, on pourrait imaginer une commande publique artistique qui prendrait la forme immatérielle d'une résidence artistique, concernant l'ensemble des champs artistiques (arts visuels, théâtre, musique, cirque, danse, etc.), et qui permettrait à l'artiste ou aux artistes de proposer une œuvre pensée au sein même du lieu et pour le lieu.

Concernant la médiation avec le public, la résidence artistique permet de rendre l'œuvre « *vivante* » : en effet, ce n'est plus seulement le résultat final qui importe, mais également le

⁵⁴ Ministère de la Culture, « Qu'est-ce qu'une résidence d'artiste et comment en bénéficier ? », consulté le 1 avril 2022, <https://www.culture.gouv.fr/Foire-aux-questions/Questions-FAQ/Qu-est-ce-qu-une-residence-d-artiste-et-comment-en-beneficier>.

⁵⁵ Annie Chevretil-Desbiolles et al., « La résidence d'artiste Un outil inventif au service des politiques publiques », 2019, 257.

processus de création, qui s'inscrit dans l'enceinte même du bâtiment. On retrouve ici l'essence de la politique du *1% artistique* qui s'inscrit dans une cohérence entre le projet de construction et l'œuvre, spécialement conçue à cet effet. En ce sens, l'intervention artistique peut susciter davantage l'intérêt des usagers et notamment des habitants du quartier, qui voient l'œuvre cours de création. Cet intérêt est renforcé par un temps consacré à la mise en relation entre l'artiste et le public, prévue dans le cadre de la résidence. C'est ce que suggère la responsable du service appui et maîtrise d'ouvrage et conseils, qui propose dans ce contexte « *des démarches d'accompagnement, de médiation des projets sur le temps long, dans lesquelles on peut intégrer des interventions artistiques, [...] y compris toutes les démarches d'accompagnement moins matérielles, par exemple un artiste en résidence qui va travailler au plus près des habitants.* »

Illustrons cette piste de réflexion avec un projet de l'artiste cinéaste Eric Baudelaire qui s'inscrit dans le cadre du *1% artistique* lié à la construction du lycée Dora Maar, à Saint-Denis. L'artiste a réalisé, entre 2015 et 2019, le film intitulé *Un film dramatique*. Dans une interview, l'artiste confie que son projet revisite le principe du dispositif: « *Habituellement, le 1% donne lieu à une sculpture, un objet matériel qui prend place de manière pérenne dans l'établissement. Moi j'ai proposé autre chose, le contraire : non pas que l'œuvre vive dans le collège mais que ce soit le collège qui vive dans l'œuvre. J'ai inversé le dispositif* »⁵⁶. En effet, ce film a été réalisé dans l'enceinte du lycée - sur le principe d'une résidence artistique - avec et par les collégiens, qui en sont à la fois auteurs, acteurs et sujets. Il permet un rayonnement du bâtiment en dehors-même de ses murs.

Quelle place pour l'immatériel dans le 1% artistique ?

La commande publique sous forme de résidence artistique ne fait toutefois pas consensus auprès des personnes que nous avons interrogées, notamment par sa nature immatérielle.

Au sujet des arts de la rue, une conseillère en conception de projets artistiques et culturels explique que ceux-ci seraient « *hors sujet* » dans le sens où il n'y a aucune logique à

⁵⁶ Bourmeau, Sylvain. « Éric Baudelaire : « Il n'y a pas un monde de l'art, il y en a plein » ». AOC media - Analyse Opinion Critique (blog), 18 octobre 2019. <https://aoc.media/entretien/2019/10/19/eric-baudelaire-il-ny-a-pas-un-monde-de-lart-il-y-en-a-plein/>, dans Alain Kerlan, « Portrait(s) de l'artiste en pédagogue », *Le Télémaque* N° 60, n° 2 (14 janvier 2022): 81-94, <https://doi.org/10.3917/tele.060.0081>.

ce qu'ils s'inscrivent dans le cadre du 1% artistique qui, « pour le coup, est vraiment dans la pérennité et les arts visuels ». Elle ajoute : « si vous voulez vraiment être dans la pérennité, [il faut que] cela donne lieu à l'écriture d'une pièce, d'une représentation qui devient quelque chose d'autre parce qu'elle est commandée par un théâtre ». Elle suggère toutefois que des interventions artistiques immatérielles pourraient venir en complément de l'œuvre matérielle et pérenne conçue dans le cadre de la politique : « Si vous voulez attirer les gens, vous faites appel à une troupe de théâtre, etc. Cela pourrait peut-être venir compléter l'œuvre, mais on parle ici d'événementiel. »

Toutefois, la place des œuvres immatérielles dans la commande publique est plébiscitée par certains auteurs. C'est notamment le cas d'Emmanuel Wallon, pour qui « la régénérescence de la commande ne doit pas mobiliser les seuls architectes, paysagistes, designers et plasticiens, mais intéresser aussi les comédiens, musiciens, danseurs, marionnettistes, cinéastes et circassiens qui font assaut de projets de développement local ou de transformation urbaine »⁵⁷.

Faire appel à l'expertise d'un « commissaire artistique » comme intermédiaire entre l'architecte et l'artiste

Toutefois, la résidence artistique, si elle semble permettre une meilleure implication de l'artiste au projet *a posteriori*, présente des limites concernant la temporalité de cette implication. En effet, plusieurs des personnes que nous avons interrogées nous font part d'un souhait de voir l'artiste être intégré dès les premières étapes du projet, parfois-même « dès la conception du bâtiment » afin de permettre « une implication plus fine, quelque chose de beaucoup plus intégré à la conception du bâtiment » (un architecte).

Or, si la résidence a lieu dans l'enceinte même du bâtiment, elle ne peut s'effectuer qu'une fois les travaux terminés. Ainsi, on pourrait imaginer aborder les questions liées à l'artiste et au 1% artistique dès le début du projet, lors de l'écriture du programme qui contient les objectifs de l'opération et les besoins à satisfaire. Le programme se définit comme « à la fois le support de la consultation, le référent du projet architectural et technique du concepteur et l'outil de dialogue entre le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre »⁵⁸. En rappelant que le

⁵⁷ Wallon, « Étendre et réformer la commande publique ».

⁵⁸ Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement, « Maîtrise d'Ouvrage Publique Construire ou réhabiliter un bâtiment Les différentes étapes d'un projet de construction : de l'idée à la mise en service », L'essentiel, 2014, 6.

1 % artistique représente « le parent pauvre du projet avec les délais » selon un conducteur d'opération bâtiment, nous nous rendons compte que le programme omet d'intégrer l'artiste et son rôle dès le lancement du projet.

Il est alors intéressant d'imaginer la désignation d'un commissaire, une personne chargée de représenter la question artistique et de fixer les modalités de son intégration à l'équipe de construction une fois que le comité artistique l'aura choisi. Lors d'un entretien, une conseillère en conception de projets artistiques et culturels confie que le problème provient en effet du fait que la maîtrise d'œuvre n'intègre pas l'artiste, ou son rôle dans le projet, dès le début de la collaboration avec l'architecte ce qui crée une situation de déséquilibre : « *Si, dès le départ, on annonce qu'il va y avoir un binôme et qu'on définit la part d'intervention de chacun, où commence et où s'arrête la mission de chacun, alors c'est plus clair* ». Selon son témoignage, le besoin d'un intermédiaire entre l'architecte et l'artiste apparaît comme l'élément principal de la réussite de cette collaboration. Ainsi, elle propose de nommer, pour chaque projet, un représentant de l'artiste dès l'écriture du programme, qui aura pour rôle de défendre les intérêts de la mise en place d'une œuvre d'art au sein du projet de construction, et de jouer le rôle d'intermédiaire entre l'artiste et l'architecte en arrimant la réalisation de l'œuvre d'art au calendrier des travaux⁵⁹. Cette idée est reprise par la responsable du service appui et maîtrise d'ouvrage et conseils : « *on a besoin d'avoir une organisation ad hoc qui se mette en place, avec un commissaire art public, qui apporte une compétence spécifique sur l'accompagnement de la démarche artistique, le choix des artistes, la bonne identification des conditions de sélection, l'accompagnement des artistes une fois qu'ils sont retenus* ».

Concrètement, le commissaire artistique, ayant pris connaissance du projet depuis le début, aura pour rôle d'accompagner l'artiste dans sa démarche d'appropriation du travail qui lui est demandé. Conscient des préoccupations de l'architecte grâce à sa présence depuis le début du projet aux côtés des équipes de construction, il jouera le rôle d'intermédiaire afin de concilier les calendriers et les exigences de chacune des parties. Il pourra apporter un soutien en qualité de conseiller sur des sujets tels que les matériaux choisis, l'emplacement de l'œuvre et la relation avec l'architecte. Le commissaire artistique permettra une concertation le plus tôt possible entre d'une part, les équipes chargées de la construction et d'autre part, l'artiste et son travail.

⁵⁹ Service de l'intégration des arts à l'architecture, « Guide d'application. Politique d'intégration des arts à l'architecture et à l'environnement des bâtiments et des sites gouvernementaux et publics », 2017, <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/culture-communications/documents/oeuvres-art/GM-politique-integration-arts.pdf#page24>.

Chantier 2 : choisir l'œuvre et effectuer son suivi

Le 1 % artistique : des coûts cachés !

Lorsque l'on parle d'un pour cent du budget de la construction dédié à une œuvre d'art, cela ne concerne pas seulement son coût de fabrication: le commanditaire est aussi responsable des coûts d'entretien de l'œuvre. Il doit donc, en opportunité, prendre en compte son potentiel de dégradation.

Par exemple, à l'occasion de la rénovation du parking Antonin Poncet⁶⁰, sur la Presqu'île de Lyon, l'entreprise Lyon Parc Auto (LPA) a souhaité intégrer une œuvre *street art* créée par un artiste lyonnais. Ainsi, l'artiste Le Gentil Garçon a proposé une installation qu'il a nommé « *Curiosités* », faisant appel au mouvement de l'art urbain. Cependant, ce type d'œuvre d'art comporte plusieurs particularités qui rendent son entretien difficile. D'une part, c'est une pratique artistique invitant au collage par d'autres artistes urbains non commissionnés. Cela pose la question des droits de l'artiste, son œuvre ne pouvant être modifiée sans son accord. D'autre part, le matériau utilisé (peinture en spray) est par nature volatile. L'œuvre doit donc être repeinte régulièrement. En cas de manque d'entretien, le parking, au lieu d'être valorisé par une œuvre artistique, encourt le risque d'être dévalué par les usagers. À ce sujet, une conseillère en conception de projets artistiques et culturels affirme qu'il faudrait « *penser à des typologies d'œuvres qui sont plus coûteuses mais qui vont perdurer dans le temps* » afin d'assurer la pérennité de l'œuvre. À ce titre, un entretien avec un chargé en stratégie politique de la ville de Lyon a permis de dégager l'idée qu'on pourrait « *multiplier les modèles d'intervention, imaginer des œuvres à répétition. Par exemple, un artiste sur la construction d'un collège qui revient deux ans après, ce qui est prévu dans le marché du 1% comme une œuvre d'art en morceaux* ». Ainsi, sur des œuvres dont le risque de dégradation est élevé, comme c'est le cas du *street art* dans un parking, le modèle d'une intervention à répétition de l'artiste se présente comme une issue favorable.

Par ailleurs, notre travail de recherche nous a permis de découvrir qu'une création peut devenir un obstacle aux travaux de rénovation des constructions. En effet, lors d'un entretien, un chargé de mission stratégie politique de la ville a pris l'exemple d'un collège ayant fait l'objet d'une commande dans le cadre du *1% artistique*. Lors de travaux de fond sur la structure

⁶⁰ Le Gentil Garçon, « L'art dans les parcs. Les parkings lyonnais accueillent deux nouvelles œuvres d'art pérennes », Dossier de presse (LPA, 2020), https://www.lpa.fr/wp-content/uploads/2020/01/LPA_DP_Art_dans_les_parcs-VF.pdf.

du bâtiment, les maçons ont dû positionner les échelles dans cette cour d'école, qui pour des raisons de propriété intellectuelle, n'a pu être touchée ou modifiée. Il apparaît alors qu'un décalage entre la pensée du bâtiment et la pensée artistique peut arriver, menant à des situations relevant, selon les interlocuteurs interrogés, « *de l'absurde* ». En ce sens, il semble judicieux d'ajouter un critère d'accessibilité au cahier des charges dès son élaboration.

Le 1% et la propriété intellectuelle

Notre travail nous a permis de constater que l'archivage des documents et contacts concernant le *1% artistique* n'est pas systématique à la fin d'un chantier de construction. Il peut alors se révéler difficile de contacter à nouveau l'artiste voire, le cas échéant, ses ayants-droits, si des modifications à l'œuvre se révèlent nécessaires. En effet, selon le code de la propriété intellectuelle⁶¹, il est nécessaire que l'artiste valide toute modification mineure à son œuvre, par exemple pour une modification de couleurs.

Sur ce point, la non-conservation des informations pose problème. L'archivage est une tâche à laquelle la priorité est rarement donnée si d'autres prérogatives et délais entrent en jeu. Alors, *a fortiori* si le *1% artistique* gagnerait à être plus largement mis en œuvre, comme l'impulsion politique de la Métropole de Lyon semble le suggérer, une proposition soulevée lors d'un entretien avec un chargé de mission stratégie politique de la ville serait de « *créer une direction artistique [qui comprend] une personne pour programmer, une personne pour suivre la maîtrise et une personne pour évaluer.* »

Le processus du 1% artistique n'est pas optimal

Trois problèmes majeurs apparaissent au cours du processus. Tout d'abord, il est fréquent que le maître d'ouvrage sache par avance ce qu'il attend de l'artiste, et parfois qu'il l'ait choisi avant même la réunion du comité artistique. Cela s'avère contre-productif dans la mesure où cela empêche l'artiste d'exprimer son art librement. Ainsi, il n'est pas rare que les maîtres d'ouvrage perçoivent le *1% artistique* comme une contrainte. À ce sujet, un conducteur d'opération bâtiment explique que « *les enjeux financiers et délais d'un projet guident et motivent la réalisation d'un bâtiment, l'art passe au second plan dans un temps imposé* ». En dépit de son caractère utile, il semble indéniable que le *1% artistique* ne fasse pas l'unanimité au-près des maîtres d'ouvrages qui le perçoivent comme un contre-temps. Par conséquent, il nous semble indispensable de rappeler que l'œuvre participe au rayonnement de la construction,

⁶¹ Article L112-2 du Code de la propriété intellectuelle.

faisant d'elle un véritable écrin à l'expression artistique. Ainsi, avec une approche pédagogique autour de ces enjeux, des maîtres d'ouvrage n'étant pas soumis par la loi au 1%⁶² pourraient choisir volontairement de travailler avec des artistes, comme c'est le cas de l'entreprise Lyon Parc Auto mentionnée ci-dessus⁶³.

Tournons-nous désormais vers le comité artistique⁶⁴ qui, selon nous, soulève un également un problème. En effet, les personnes issues du champ de l'art et de la culture sont minoritaires dans sa composition telle qu'elle est actuellement. Or, comment piloter un projet artistique si le comité lui-même n'a pas une appétence pour l'art, nécessaire à sa compréhension ?

Il est intéressant dans un premier temps de revoir la composition du comité en y établissant un équilibre, voire un avantage pour les professionnels issus du monde de l'art et de la culture afin d'abord d'assurer un choix d'œuvre cohérent et mesuré, puis de permettre aux artistes la fierté d'être choisi par leurs pairs.

Enfin, le dernier problème majeur du processus de mise en place du 1% touche son évaluation *a posteriori*. Actuellement, aucune évaluation de cette politique n'est institutionnalisée par l'État et la non-application de la politique n'est pas sanctionnée. Il apparaît qu'une politique d'évaluation du 1% artistique et de contrôle trouverait sens afin de démocratiser cette pratique. Cependant, cette dernière serait sujette à plusieurs contraintes : l'évaluation passerait d'abord par un processus de vérification de son application par l'ensemble des maîtres d'ouvrage. De manière opérationnelle, dans une région comme Auvergne-Rhône-Alpes, cela supposerait alors de créer un poste à plein temps, puis d'opérer une généralisation de cette fonction à l'échelle nationale. Ainsi, un dispositif d'une telle envergure serait extrêmement difficile à mettre en œuvre mais placerait la Métropole de Lyon comme acteur privilégié du 1% artistique.

De plus, l'évaluation a un sens *a posteriori* si et seulement si il y a un contrôle *a priori* du nombre de maîtres d'ouvrage et de projets qui n'appliquent pas le 1%. La première étape est donc d'assurer la bonne application du 1% artistique, puis dans un second temps, il s'agira d'approfondir vers l'évaluation cette politique publique.

⁶² Décret n° 2002-677 du 29 avril 2002 relatif à l'obligation de décoration des constructions publiques et précisant les conditions de passation des marchés ayant pour objet de satisfaire à cette obligation (J.O. 2 mai 2002).

⁶³ Circulaire du 16 août 2006 relative à l'application du décret n° 2002-677 du 29 avril 2002 relatif à l'obligation de décoration des constructions publiques, modifié par le décret n° 2005-90 du 4 février 2005 (J.O. 30 septembre 2006).

⁶⁴ Articles R2172-18 à R2172-19 du Code de la commande publique.

Chantier 3 : piloter le 1% artistique

Aujourd'hui, le 1% artistique est piloté au même titre que les procédures de construction générales, à savoir par la Direction des bâtiments et de l'énergie. L'insertion artistique est mise de côté et réalisée *a posteriori*, décorrélée du bâtiment construit. Ce constat fait consensus au sein des équipes de la Métropole.

Des entretiens avec les acteurs concernés, notre groupe émet une hypothèse : la compétence artistique ne devrait pas relever de la Direction projets et énergie des bâtiments. La non-application ou application non-optimale du *1% artistique* est donc liée à un problème d'attribution des tâches et non à une méconnaissance du dispositif.

La construction d'un bâtiment représente une charge de travail conséquente, chronophage et protéiforme. Les chargés de projet réalisent ensemble de multiples procédures qui demandent une coordination et un investissement considérables. Dans ce contexte, nous observons qu'une procédure « *obligatoire mais pas sanctionnable* » comme le *1% artistique* et les autres procédures d'insertion artistique, a tendance à être mise de côté et traitée une fois le reste des problématiques résolues.

L'insertion artistique s'apparente finalement à une tâche supplémentaire dans le cahier des charges déjà bien rempli de la Direction projets et énergie des bâtiments, plutôt qu'à une entreprise volontariste.

Cette mise de côté de la commande artistique s'explique également par le profil des personnels qui en sont chargés. La Direction projets et énergie des bâtiments repose sur des professionnels « constructeurs ». Ainsi, l'attribution d'une compétence artistique, au-delà de la volonté, peut susciter un certain désintérêt, un sentiment d'incompétence ou d'illégitimité.

Un des leviers pour tendre vers une meilleure application des procédures d'insertion artistique, en termes quantitatif (diminuer le pourcentage de non-application) comme qualitatif (proposer une insertion pensée durant la conception et non un ajout *a posteriori*), serait une réorganisation de l'attribution des compétences et des missions au sein-même de la Métropole.

Il s'agirait de revoir la relation entre la Direction projets et énergie des bâtiments et la Direction de la culture et de la vie associative. L'enjeu serait alors de transférer des compétences ou proposer une collaboration entre les deux directions, impliquant alors un personnel doté d'affinités avec la commande artistique.

À l'heure actuelle, la Direction de la culture n'a été consultée que ponctuellement pour faire valoir son expertise lors de procédures de 1% artistique. Pour pallier au défaut de compétences de la Direction projets et énergie des bâtiments dans ce domaine, on pourrait

imaginer le transfert de la procédure de commande artistique à la Direction de la culture. Cette solution apparaît néanmoins peu réaliste à l'heure actuelle en raison de la charge de travail déjà conséquente de ses équipes.

Premièrement, la Direction de la culture ne possède pas les moyens humains qu'il faudrait pour cumuler cette nouvelle mission à ses prérogatives actuelles.

Deuxièmement, attribuer la commande artistique à la Direction de la culture alors que la gestion opérationnelle du projet de construction revient à la Direction bâtiments et énergie induit un enjeu de répartition des tâches et de pilotage. Cette segmentation risque d'engendrer des difficultés organisationnelles, aboutissant à des résultats insatisfaisants ou un retour à zéro.

Si cette piste est *a priori* à repenser ou à écarter, deux mesures semblent toutefois nécessaires :

- Allouer plus de ressources humaines au 1% artistique.
- Engager un dialogue au sein de la Métropole entre la Direction de la culture et la Direction bâtiment et énergie, de façon à systématiser la concertation autour du 1% artistique.

L'ouverture d'un pôle consacré au *1% artistique* composé d'agents aux compétences adéquates au sein de la Direction des bâtiment et de l'énergie peut être envisagé pour répondre à la fois aux questions de moyens et de pilotage, en substitution d'un transfert vers la Direction de la culture.

Celle-ci, en revanche, a plutôt vocation à prendre en charge les missions situées en aval du *1% artistique* et liées au comité. De manière consensuelle, il est admis que ce parc artistique souffre d'un manque de valorisation, d'entretien et de suivi. Ces missions cruciales recoupent en partie les prérogatives patrimoniales actuelles de la Direction de la culture et n'interfèrent pas avec le pilotage opérationnel du projet de construction en amont.

Un tel projet supposerait enfin d'entamer une collaboration avec l'Office du Tourisme de Lyon et la Direction de la communication de la Métropole, dans une perspective de rayonnement de la richesse culturelle de la région.

Conclusion

En définitive, si nous avons fait le choix de structurer notre travail de recherche en trois chantiers de réflexion, une vision et une action globales reprenant des éléments de chacun sont nécessaires pour appréhender et réfléchir à une meilleure application du 1% artistique. La Métropole trouve un atout incontestable en l'initiative politique d'encourager la commande publique artistique, d'une part dans le cadre de la loi, d'autre part à une échelle plus volontariste. Il faut se poser la question de la capacité des équipes à supporter plus de tâches liées au 1% artistique dans un contexte d'intensification de son application. La concertation entre les différents services est la première étape vers une meilleure répartition des compétences et des missions. Il faut également s'interroger sur les questions de la conservation de ce véritable musée d'art public à ciel ouvert, encore trop peu considéré comme tel. Malgré les nombreux exemples d'implication des artistes dans les projets de construction lyonnais, il n'existe à ce jour aucun recensement des œuvres qui tombent dans l'oubli collectif. Ne faudrait-il pas commencer par mettre en valeur les ouvrages existants afin de mieux préparer le public aux créations futures ? L'élaboration d'un catalogue des œuvres d'art commandées par la Métropole de Lyon pourrait s'ajouter au patrimoine culturel de la ville, dessinant un parcours de l'art public et participant au rayonnement de toutes les constructions.

La présentation de nos pistes de réflexion lors de la restitution a permis d'amorcer un échange avec le commanditaire, alors représenté par Céline Migliore (direction de la Culture). Cette dernière a souligné les limites de notre réflexion, auxquelles nous avons dans certains cas pu répondre en apportant des précisions. Elle a par exemple souligné la mise à l'écart de certaines dimensions : nous nous sommes en effet concentrés sur l'application du dispositif du 1% artistique dans le cadre des bâtiments, alors qu'il peut d'une part être appliqué dans d'autres cadres (aménagements urbains), et que la commande publique artistique peut d'autre part s'illustrer à travers des dispositifs différents du 1% artistique. Nous avons en effet choisi le dispositif du 1% artistique comme base à la structure de notre argumentation, mais avons gardé en tête la portée plus large que pouvaient prendre nos recommandations. Il a également été reproché à nos propositions de ne pas tenir suffisamment compte des contraintes en termes de moyens humains et financiers de la Métropole, que nous n'avons pas pu appréhender de manière globale car trop peu intégrés à l'organisation interne de la structure.

Le temps d'échange aurait pu être enrichi par la présence d'autres acteurs de la Métropole. Notre intention initiale était en effet de susciter le dialogue entre les différents services, afin d'éprouver la faisabilité de nos leviers d'action. Nous avons regretté l'absence

de Christophe Bousigues, responsable à la direction Projet et énergie des bâtiments, qui n'a pas pu être présent au dernier moment ce qui a fortement impacté un éventuel dialogue entre la direction de la Culture et la direction Projet et énergie des bâtiments. Notre troisième chantier, concernant le pilotage du 1% artistique, mettait en effet en avant le rôle de ces deux directions dans la mise en place du dispositif et les difficultés inhérentes, et aurait pu être suivi d'échanges riches. Malgré cette absence, nous nous félicitons que ces deux parties aient prévu des échanges en dehors du cadre de la Public Factory afin de discuter des enjeux mis en exergue par ce travail.

Bibliographie

Ouvrages et chapitres d'ouvrages

- Beaud, Stéphane, et Florence Weber. *Guide de l'enquête de terrain: produire et analyser des données ethnographiques*. 4e éd. augmentée. Grands repères. Paris: la Découverte, 2010.
- Bouquin, Stephen, éd. *Résistances au travail*. Collection « Le présent avenir ». Paris: Syllepse, 2008.
- Charlier, Jean-Émile, et Frédéric Moens. *Observer, décrire, interpréter: un état des méthodes en sciences sociales*. Éducation, politiques, sociétés. Lyon: Institut national de recherche pédagogique, 2007.
- Crozier, Michel. *Le phénomène bureaucratique: essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*. Points Civilisation 28. Paris: Éd. du Seuil, 1971.
- Crozier, Michel, et Erhard Friedberg. *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Collection Points Série Essais 248. Paris: Éd. du Seuil, 1996.
- Foucault, Michel. *La volonté de savoir*. Histoire de la sexualité 1. Paris: Gallimard, 1994.
- Mollard, Claude. « Chapitre premier. Le cadre de l'ingénierie culturelle ». *Que sais-je?* 6 (24 février 2020): 11-54.

Articles universitaires

- Berland, Nicolas, Charles Piot, et Hervé Stolowy. « La revue de littérature : état de l'état de l'art ». *Comptabilite Controle Audit* 19, n° 3 (5 décembre 2013): 3-7.
- Bourdieu, Pierre. « Droit et passe-droit ». *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* 81, n° 1 (1990): 86-96. <https://doi.org/10.3406/arss.1990.2928>.
- Brunet, Emmanuel. « Outil 28. L'arbre des causes ». *BaO La Boite a Outils*, 29 juillet 2021, 94-95.
- Chevrefils-Desbiolles, Annie, Elena Dapporto, Sandrine Mahieu, Sylvie Sierra-Markiewicz, Nicolas Vergneau, et Annie Chevrefils Desbiolles. « La résidence d'artiste Un outil inventif au service des politiques publiques », 2019, 257.
- Collectif Degeyter. « VI / La culture, entre fiction politique et nouveau mythe urbain ». *Reperes*, 1 juin 2017, 99-110.
- Combessie, Jean-Claude. « II. L'entretien semi-directif ». *Reperes* 5 (2007): 24-32.
- Cros, Caroline, et Nathalie Leleu. « La commande publique : l'œuvre du troisième type ». *Cites* 11, n° 3 (2002): 131-41.
- Dejoux, Cécile. « Chapitre 1. Manager au siècle du digital et de la mondialisation : un métier ou un talent ? » *Les Topos* 3 (2017): 9-33.
- Delpuech, Thierry, Laurence Dumoulin, et Claire de Galembert. « Chapitre 1 - Le droit dans la régulation sociale ». *U*, 2014, 27-54.
- Drecq, Vincent. « Chapitre 6. Techniques de résolution de problèmes ». *Management / Leadership* 2 (2017): 179-206.
- Jambaud, Anne-Caroline. « Le rôle de l'art dans l'espace public. Interview de Jérôme Sans ». *Millénaire* 3, 10 mai 2011. <https://www.millenaire3.com/Interview/Le-role-de-l-art-dans-l-espace-public>.
- Kerlan, Alain. « Portrait(s) de l'artiste en pédagogue ». *Le Télémaque* N° 60, n° 2 (14 janvier 2022): 81-94. <https://doi.org/10.3917/tele.060.0081>.

Wallon, Emmanuel. « Étendre et réformer la commande publique »: *Nectart* N° 7, n° 2 (2018): 36-43. <https://doi.org/10.3917/nect.007.0036>.
Lapisardi, Sophie. « Le 1 % artistique à l'épreuve de la réforme des marchés publics ». *Le Moniteur des Travaux Publics et du Bâtiment*, 13 juillet 2018. <https://mail.google.com/mail/u/0/#search/carole/FMfcgzGlksFmDFrldqQcndCxcqsBDfl?projector=1&messagePartId=0.1>.

Rapports

- Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement. « Maîtrise d'Ouvrage Publique Construire ou réhabiliter un bâtiment Les différentes étapes d'un projet de construction : de l'idée à la mise en service », L'essentiel, 2014, 6.
- Centre national des arts plastiques. « Guide pratique du 1% artistique et de la commande publique », 2021. https://www.cnap.fr/sites/default/files/GUIDECPA_CNAP_WEB_2021.pdf.
- Direction de l'information légale et administrative. « Commande publique d'une œuvre d'art : le 1% artistique ». Bulletin officiel des annonces des marchés publics. Consulté le 5 mars 2022. <https://www.boamp.fr/Espace-entreprises/Comment-repondre-a-un-marche-public/Questions-de-reglementation/Avant-de-repondre-a-un-marche-public/Commande-publique-d-une-oeuvre-d-art-le-1-artistique>.
- Grand Lyon Vision Culture. « Place de l'art public : artistes, commanditaires et statut des œuvres ». *Millénaire 3*, 19 novembre 2010. <https://www.millenaire3.com/dossiers/Grand-Lyon-Vision-Culture-archives/Place-de-l-art-public-artistes-commanditaires-et-statut-des-oeuvres>.
- Le Gentil Garçon. « L'art dans les parcs. Les parkings lyonnais accueillent deux nouvelles œuvres d'art pérennes ». Dossier de presse. LPA, 2020. https://www.lpa.fr/wp-content/uploads/2020/01/LPA_DP_Art_dans_les_parcs-VF.pdf.
- Métropole de Lyon. « Extrait du registre des délibérations du Conseil. Conseil du 21 juin 2021. Délibération n° 2021-0585 », 2021.
- Ministère de la Culture. « Commande publique & soutien aux commandes artistiques ». Consulté le 22 avril 2022. <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Arts-plastiques/Art-dans-l-espace-public/Commande-publique-soutien-aux-commandes-artistiques>.
- . « Qu'est-ce qu'une résidence d'artiste et comment en bénéficier ? » Consulté le 1 avril 2022. <https://www.culture.gouv.fr/Foire-aux-questions/Questions-FAQ/Qu-est-ce-qu-une-residence-d-artiste-et-comment-en-beneficier>.
- . « Une politique ambitieuse en faveur des arts visuels ». *19 juin 2019*. Consulté le 16 avril 2022. <https://www.culture.gouv.fr/Actualites/Une-politique-ambitieuse-en-faveur-des-arts-visuels>.
- Ministère de la Culture et de la Communication. « Collection 21 : 21 propositions pour les collections publiques d'art contemporain en France », 2014. <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/144000119.pdf>.
- Service de l'intégration des arts à l'architecture. « Guide d'application. Politique d'intégration des arts à l'architecture et à l'environnement des bâtiments et des sites gouvernementaux et publics », 2017. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/culture-communications/documents/oeuvres-art/GM-politique-integration-arts.pdf#page24>.

Articles de presse

Lantenais, Edouard. « Dole. Le dispositif des « 1 % artistique » sera-t-il respecté à l'avenir ? » *Le Progrès*, 27 octobre 2020. <https://www.leprogres.fr/culture-loisirs/2020/10/27/le-dispositif-des-1-artistique-sera-t-il-respecte-a-l-avenir>.
Salem, Walid. « Le 1% artistique, une obligation que la Gironde traîne à honorer ? » *Rue89Bordeaux*, 3 octobre 2021. <https://rue89bordeaux.com/2021/10/le-1-artistique-une-obligation-que-la-gironde-traîne-a-honorer/>.

Autres ressources

Revillard, Anne. « Fiche pratique n°2 : Préparer une grille/un guide d'entretien ». Consulté le 28 mars 2022. <https://annerevillard.files.wordpress.com/2010/11/fiche-2.pdf>.
———. « Fiche technique n°8 : Transcrire un entretien ». Consulté le 28 mars 2022. <https://annerevillard.com/enseignement/ressources-pedagogiques/initiation-investigation-empirique/fiches-techniques-initiation-investigation-empirique/fiche-technique-n%C2%B08-transcrire-un-entretien/>.
Rioufrety, Thibaut. « Fiche méthodologique n° 1: La transcription d'entretiens en sciences sociales », s. d., 45.

Annexes

Fiche projet

Porteur du projet PUBLIC FACTORY	Métropole de Lyon - Direction de la culture
Intitulé du projet	Commande publique artistique : un levier pour soutenir le développement et la structuration de la filière culturelle, créative et artistique à l'échelle d'un territoire ?
Reformulation du sujet par les étudiants	Volonté de développer l'implication de l'artistique et culturel dans les commandes publiques initiées par la Métropole (élargir le principe du 1% artistique)
Méthodologie proposée par les étudiants	<p>1/ Phase de recherche bibliographique sur le 1% artistique, la commande publique, la création artistique. Veille documentaire des initiatives similaires en France ou à l'étranger.</p> <p>2/ Conduite d'entretiens avec des personnes cibles pour comprendre les enjeux de la commande publique et de l'implication du culturel dans celle-ci. Ces entretiens nous permettront aussi de creuser les contraintes et problèmes rencontrés.</p>
Date de livrable	Début ou courant du mois d'avril 2022
Livrable proposé par les étudiants	<p>Nous proposons dans le cadre de ce projet Public Factory un livrable constitué de 2 parties :</p> <p>1/ Un premier diagnostic des problèmes rencontrés par la Métropole et ses partenaires dans l'implication du culturel au sein des travaux publics. Il s'agit d'une analyse organisationnelle de l'implication du 1% artistique dans les projets précédents dirigés par la Métropole afin d'y déceler des problèmes d'ordre structurel.</p> <p>2/ Une méthodologie de résolution de problème à partir des contraintes identifiées. Selon la méthodologie envisagée, cette étape pourrait se conduire sous la forme d'un focus group ou d'un guide en étapes.</p>
Points d'étapes proposés à la Métropole	Point d'étape proposé : fin février/ début mars 2022 pour discuter de l'avancée de nos travaux et définir définitivement une forme de livrable.

Rétro-planning de nos actions

Dates	Balise / Objectifs	Tâches à réaliser
<u>22 avril 2022</u>	<u>Fin du projet PF</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Restitution du projet à Sciences Po et au commanditaire - Présentation des résultats
21 avril 2022	Soutenance du projet PF	
Fin mars 2022	Exploitation des entretiens	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation des problèmes identifiés - Retour sur les entretiens menés et hypothèses confirmées ou infirmées - Finaliser état de l'art
17 mars	Rendu intermédiaire	un rendu de 3 à 4 pages comprenant : un descriptif synthétique de votre prise en main du projet, le projet de livrable et votre état d'avancement avec les dernières actions à mettre en place avant la soutenance et le rendu du dossier. Vous pourrez y ajouter les questions ou manques que vous aurez repérés.
15 mars	Fin des entretiens (hypothétiquement)	<ul style="list-style-type: none"> - Restr transcription des entretiens ou résumé afin d'en dégager des éléments de réponse à la problématique - Préparation de la présentation à faire à la Métropole avec identification des problèmes
15 décembre	Prise de contact pour les entretiens + création du guide d'entretien + lancement des entretiens	<ul style="list-style-type: none"> - Prise de contact et choix des dates pour les entretiens - Création du guide méthodologique d'entretien à partir des éléments de méthode + adaptation à chaque personne interviewée
13 décembre	Réunion avec Marianne Alex pour faire le point sur l'avancée du projet et la gestion de projet	

6 décembre	Premier jet de l'état de l'art	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation d'une bibliographie avec chaque document étudiés - Résumé des documents par chaque membre du groupe afin de commencer à confronter certaines idées - Dégager des problématiques ou hypothèses de chaque document - Dégager une problématique générale comme fil conducteur du projet
29 novembre	Séance de travail sur la bibliographie	<ul style="list-style-type: none"> - Restitution des éléments bibliographiques étudiés par chaque membre du groupe - Ciblage des potentiels interviewés

Grille d'entretien

Type d'entretiens: entretiens semi-directifs

Un **entretien semi-directif** laisse une liberté de parole à celui qui est interviewé dans un cadre relativement strict. Il permet d'obtenir une base d'informations la plus large et complète possible.

Problématique générale des entretiens:

Comment développer l'implication de l'artistique et du culturel dans les commandes publiques initiées par la Métropole de Lyon afin d'élargir le principe du 1% artistique ?

Notre guide d'entretien est utilisé pour des entretiens semi-directifs. Ainsi, il s'organise en thèmes et sous-thèmes définis à partir de l'objet de la recherche. Les sous-thèmes comportent des questions indicatives pour faire comprendre à l'interlocuteur quelles informations sont attendues. Elles amorcent l'expression de l'interlocuteur.

Les thèmes sont à aborder dans tous les entretiens de manière plus ou moins approfondie en fonction des interlocuteurs.

Thème 1: Orientations du 1% artistique encadré par la DRAC

Sous-thème 1: Application du 1% artistique

Connaissez-vous le principe du 1% artistique ? *(question fermée mais utile pour introduire le sujet, toutes les personnes interrogées ont au moins une connaissance approximative sur le sujet)*

Avez-vous déjà travaillé sur un projet impliquant le 1% artistique ? ou même candidaté ?

Quel est l'intérêt d'une telle politique publique ? Selon vous, a-t-elle un sens ?

Si vous le pouviez, que changeriez-vous à cette politique ?

Sous-thème 2: La place de l'art dans l'espace public

Pour vous, quelle peut être la place de l'art dans l'espace public (=les espaces à vivre qui sont côtoyés quotidiennement par un grand nombre de personnes) ?

Quel est le rôle de l'art auprès du grand public ?

Quelles sont les formes que peut revêtir l'art dans l'espace public ? Nous pensons ici aux formes non-pérennes d'art (ex: FNAR)

Thème 2: La collaboration architecte-artiste

Sous-thème: la conduite des travaux publics

La collaboration entre architecte/maître d'ouvrages et artistes a-t-elle un sens ?

L'objectif de ce travail est d'insérer la collaboration avec un artiste au sein d'un projet de travaux publics. Pouvez-vous nous expliquer quelles sont les étapes par lesquelles vous passez ? Objectif: définir une chronologie dans laquelle insérer l'intervention d'un artiste.

D'après vous, à quelle étape de l'élaboration de travaux publics l'artiste doit-il intervenir ?

Comment assurer une collaboration sans que l'un prenne le pas sur l'autre ?
Pensez-vous qu'un médiateur comme par exemple le maître d'ouvrage soit utile ?

Thème 3: Les contraintes d'application du 1% artistique

Sous-thème 1: Méconnaissance du 1% artistique

Comment expliquez-vous la méconnaissance des collectivités territoriales et des institutions publiques quant à cette politique publique ?
Comment remédieriez-vous à cette méconnaissance du 1% artistique ?

Sous-thème 2: Évaluation des politiques publiques culturelles

Selon vous, qu'est-ce qui empêche/contraint l'application d'une telle politique comme le 1% artistique ?
Les projets qui appliquent le 1% artistique sont rarement évalués à terme, pensez-vous qu'il soit utile d'instaurer un suivi des œuvres et de l'impact culturel ?

Retranscription et diagnostic des entretiens

Thème 1: Orientations du 1% artistique encadré par la Direction Régionale des Affaires Culturelles

Sous-thème 1: Application du 1% artistique

«Il s'agissait du projet neuro-campus, un laboratoire de recherches sur les maladies neurodégénératives, qui a coûté 23 M d'euros toutes dépenses comprises, dont 96 000€ attribués au 1% artistique pour le compte de l'État».

«Il y a des enjeux financiers et de délais à chaque projet qui peuvent être très importants. Le 1% artistique est un peu le parent pauvre du projet avec l'histoire de timing».

(Conducteur d'opérations, délégation Transition environnementale, direction des projets pour le bâtiment, pour le 1% bâtiment)

« je confirme que c'est assez rare qu'on l'intègre dans le projet. Après, c'est plutôt du côté de la maîtrise d'ouvrage qu'il faudrait poser la question. Je pense que la plupart ne connaissent pas le dispositif ou n'ont pas envie de s'embêter avec ça, ou peut-être ne voient pas d'intérêt à le faire. Les raisons pour lesquelles c'est pas systématique, je saurais pas les expliquer. »

(architecte)

« Je n'ai jamais participé à un projet incluant le 1% artistique. On voit que ce dispositif est séparé des partenariats et privatisé par l'institution qui le paye. »

« Le 1% artistique peut être vu de deux manières. Soit comme une politique publique spécifique qui dans un second temps prend en compte l'action culturelle. Soit en partant de la politique culturelle et en l'inscrivant dans le bâtiment, en inversant. »

(Chargé de mission Stratégie politique de la ville)

« Ce qui est recherché, c'est d'avoir un côté un peu plus systématisé d'une commande artistique. Parce qu'aujourd'hui elle est un peu au bon vouloir des décideurs, des opportunités. Donc ça arrive qu'on ait des projets très emblématiques avec des grosses interventions artistiques, comme ceux que j'ai cités tout à l'heure, et puis des projets où on n'a rien du tout. »

« Si on était dans le cadre d'une démarche obligatoire, des choses qu'on pourrait systématiser, peut-être qu'on arriverait à mieux formaliser les choses, être plus efficaces sur la répliquabilité, la réutilisation. Mais qui nécessite quand-même, à mon avis, de laisser un espace de respiration, de temps, dans les projets où on a une intervention artistique. Donc pour autant, je ne pense pas qu'il faille le généraliser à tous les projets, et il faudrait arriver à trouver sans doute un certain nombre de critères pour cibler ces interventions-là. »

(responsable du service Appui maîtrise d'ouvrage et conseils)

« Le 1% artistique est une politique du ministère de la culture qui a pour particularité de reposer intégralement sur les moyens affectés par le maître d'ouvrage à l'opération. »

« Initialement, le 1% artistique est une mesure du Front Populaire qui a germé durant l'entre-deux-guerres au moment où de nombreux artistes du champ des arts plastiques étaient dans une situation de travail et de vie miséreuse. Le but de l'État était de permettre aux artistes de vivre de leur art et ainsi de ne pas mourir de faim en leur confiant des commandes notamment dans le cadre des constructions publiques aux sein desquelles ils étaient jusqu'alors trop peu présents à l'exception de quelques grands noms. Sa réelle mise en place au niveau national date cependant de 1951 avec son institutionnalisation et sa codification en droit à travers des décrets. »

« L'intérêt du 1% artistique est multiple : il est financier, tout d'abord, pour les artistes qui en bénéficient ; il est également esthétique puisqu'il permet de rendre le travail des artistes péren en l'inscrivant au coeur d'un projet architectural ou d'aménagement urbain ; et enfin l'intérêt est politique puisque l'oeuvre évolue dans l'espace public. »

« S'il fallait améliorer la politique publique du 1% artistique, tout d'abord je réfléchirais à une possible augmentation du 1% sur ses bases parce qu'il n'a jamais été revalorisé depuis sa création : 60 ans après, allouer 1% du budget à une création artistique fait-il encore sens ? »

« Ensuite, je me pencherais sur la méthodologie des opérations telle que les textes autorisent à l'imaginer. Le comité artistique tel qu'il est aujourd'hui ne me semble pas être optimal : je serais soucieux de modifier sa composition ainsi que son fonctionnement, ses attributions. En effet, les personnalités qualifiées venant du champ de l'art et de la culture y sont minoritaires ce qui est fondamentalement problématique. Je rétablirais un équilibre voire un avantage aux gens de l'art. »

(conseiller aux Arts plastiques à la DRAC)

« c'est pas notre priorité parce que, parce qu'encore une fois on est des constructeurs on n'est pas des... bon voilà et que même si on sait qu'on a à le faire, on a tendance à procrastiner et si on le fait à la fin c'est parce que l'État nous rappelle qu'il faut qu'on le fasse vous voyez pas de grande motivation de notre part en tant que constructeur »

« C'est pas quelque chose qui nous motive énormément, ça vient en plus de notre métier, de nos projets de construction (...) il y a une compétence d'achat d'oeuvre d'art qu'on ne maîtrise pas et si on pouvait être aidé par la direction de la culture là-dessus ça serait mieux,

« Ce serait très facile de déléguer ces crédits-là à nos collègues de la direction de la culture pour leur confier cet aspect-là du projet. »

(directeur des Projets et de l'énergie des bâtiments)

« Il y a un vrai problème de moyens humains et ça ça se pose des deux côtés : chez nous à la Direction de la Culture mais aussi dans les directions opérationnelles en question, on sait bien que les plans de charge de tout le monde sont assez intenses... »

« si on leur (la direction bâtiment) demande d'intégrer la dimension artistique là-dedans alors là ils vont buter sur un problème de compétence. C'est moins leur champ d'expertise du coup ils vont moins savoir comment passer cette commande (...) mais si on est loin de l'endroit où se pilote le projet globalement ça marche pas.

« Pour moi y a un double enjeu: un enjeu de plan de charge et de RH mais aussi un enjeu de : à quel endroit ce pilotage de l'oeuvre et du projet culturel est-il porté ? »

« A chaque fois (...) ils ont mobilisé l'artistique une fois que le bâtiment était déjà sorti de terre. Pour moi c'est pas du tout efficient, c'est un peu nul de faire ça comme ça parce que voilà la bâtiment existe, quasiment livré, donc pour choisir la nature de l'œuvre, définir un cahier des charges pour les artistes à consulter c'est extrêmement limité quoi donc on va dire : "bah oui pour intervenir dans la cage d'escalier machin ou sur le mur truc du haut" enfin voilà, ou éventuellement sur quelques espaces extérieurs mais "surtout ne touchez pas la façade, surtout ne touchez à rien"... Ce n'est pas satisfaisant. On parle de décoration artistique, enfin ou de décoration mais on parle pas d'art alors. Donc ça... après on retombe toujours sur le même problème c'est les priorités qui sont données dans les missions qui sont affectées à chacun des chefs de projet et l'artistique c'est toujours le truc qu'on fait quand on a un petit moment pour s'en occuper quoi.

(Service Attractivité culturelle et Territoire, direction de la Culture)

Sous-thème 2: La place de l'art dans l'espace public

“Selon moi, la place de l'art dans l'espace public est d'accompagner les projets de construction des bâtiments en cohérence avec leur utilisation et les activités qui s'y dérouleront”

“L'art peut revêtir toutes sortes de formes (visuel, sonore, olfactif, toutes matières) à partir du moment où il est adapté à son environnement. Par exemple, dans Neurocampus, les études du sommeil ont d'emblée exclu les oeuvres sonores”.

(Conducteur d'opérations, délégation Transition environnementale, direction des projets pour le bâtiment, pour le 1% bâtiment)

« L'intérêt, je trouve que c'est de promouvoir la conception artistique, notamment des jeunes artistes. L'intérêt c'est aussi, pour ma part, d'essayer de faire découvrir au grand public les œuvres, puisque c'est souvent des œuvres qui sont dans l'espace public et qui participent à la vie de l'espace public. »

(architecte)

« Une œuvre fixe, c'est à la fois le plus simple à faire, car on la pose vite, mais c'est aussi le plus compliqué du point de vue de la création de lien social. Au contraire, un artiste en résidence s'inscrit dans une définition de la culture où la culture est : un vecteur pour créer un lieu. C'est l'exemple du collectif Item à Lyon 8 qui opère sur un projet de renouvellement urbain de relogement suite à démolition par un travail sur un ensemble de photographies qui racontent un récit. »

« Le 1% artistique appartient à une autre époque, celle de Malraux. Maintenant, la culture ce n'est plus un truc dans un coin. Il faut aussi la lier à la question de la participation. »

« Il y a un exemple à Grenoble, la construction du nouveau Tram. Pendant le temps de la construction, une roulotte a été installée sur le suivi de la ligne. Une roulotte avec un cheval pour interpeller sur les trajets et leur histoire. »

(Chargé de mission Stratégie politique de la ville)

« De mon point de vue, l'intervention artistique dans les projets c'est hyper enrichissant. Le contact avec les artistes c'est une approche qui bouscule un peu, qui nous fait un peu sortir de notre carcan, qui est assez dans l'innovation, qui réinterroge. Donc c'est très intéressant. Comme tout ce qui est intéressant, c'est aussi pas forcément facile. Donc il y a une réelle complexité. »

(responsable du service Appui maîtrise d'ouvrage et conseils)

« Il est intéressant de souligner dans les politiques d'art public qui sont une spécificité du champ des arts plastiques qu'il existe une grande diversité d'espaces de création et que cela concerne toutes les formes de la création du design à la sculpture en passant par l'installation et les métiers d'art. On peut soutenir à travers ces projets un geste artistique dépourvu de toute fonction ou usage (photographie, tableau, sculpture, etc.) tout comme la commande peut traiter une problématique fonctionnelle dans le bâtiment (la signalétique, le mobilier d'attente, etc.). »

« Le 1% travaux est une vue de l'esprit totale : on a déjà beaucoup de mal à faire appliquer le 1% artistique. »

« À travers ce qu'il se joue dans le 1% artistique il y a, selon moi, un intérêt pédagogique et de sensibilisation du plus grand nombre à la création contemporaine et ainsi, rien de tel d'une œuvre pérenne qui bénéficie d'un accompagnement, d'une explication et d'une contextualisation pour qu'on sache exactement ce qu'elle signifie et quel est son statut. Encore aujourd'hui il existe un trop grand nombre d'œuvres dont on ignore tout. »

« Se pose la question de l'originalité des projets et des bénéficiaires. Il faut essayer autant que faire se peut de confier des projets à des artistes qui ne sont pas encore très visibles dans le champ de l'art et qui à travers ces politiques pourraient gagner en visibilité dès lors qu'un travail estimable est déjà présent et reconnu en tant que tel. »

(conseiller aux Arts plastiques à la DRAC)

« ça montre que les œuvres de LPA c'est un musée souterrain en fait, hein c'est actuellement la réflexion. C'est un musée souterrain qu'on veut valoriser, mais y a des œuvres difficiles à valoriser si vous êtes pas automobiliste »

« quand quelque chose n'est pas en bon état ou ne fonctionne pas elle n'est pas digne d'intérêt. C'est ce qu'on peut regretter dans l'espace public. »

« La question de l'œuvre dans l'espace public est compliquée car il faut penser à des typologies d'œuvres qui sont plus coûteuses mais qui vont perdurer dans le temps. Et surtout parfois, cela n'a pas été fait, pas réfléchi comme ça, parce que c'était une mode d'être avec des œuvres sonores, des vidéos... C'est des choses qui se périment beaucoup parce que les technologies évoluent beaucoup, et puis parce qu'en termes d'entretien c'est lourd. »

(conseillère indépendante en conception de projets artistiques et culturels)

« je pense personnellement que ça serait quand même pas mal de mettre une œuvre d'art où d'intégrer, si ce n'est pas une œuvre, au moins de mettre un peu d'argent sur de la culture, pourquoi pas des arts de la rue ou de l'art vivant, de débloquent un budget lié au motif qu'on a réhabilité les bâtiments, au bénéfice des enfants qui sont déjà en difficulté (...)mettre un peu de un peu de bonheur dans des projets comme ça, ça serait pas mal. »

(directeur des Projets et de l'énergie des bâtiments)

Thème 2: La collaboration architecte-artiste

Sous-thème: la conduite des travaux publics

“Une opération de travaux publics dans les grandes lignes s’effectue entre ces étapes: définition d’un programme qui correspond à un besoin, désignation d’une équipe de maîtrise d’oeuvre avec des compétences précises (études des fuites, architecture, plomberie...), démarche de conception (esquisse, APS, APD, projet de consultation de l’entreprise et enfin travaux).”

“Il faut pratiquement 9 mois pour désigner un artiste avec toute la procédure. Or, si on est censé commencer à le chercher au moment de l’APS, il faudrait stopper le projet de consultation de l’entreprise car de l’APS à cette étape, il faut environ 2 mois”.

“Nous ne pouvons pas arrêter les études d’un projet de plusieurs millions d’euros dans le cas où la procédure du 1% ne serait pas aboutie. Cela aurait pour conséquences plusieurs centaines de milliers d’euros de pertes liées aux actualisations et révisions de prix pour le maître d’ouvrage”.

“L’architecte aussi s’exprime au travers du projet: il peut exister des incompatibilités entre les deux acteurs mais aussi le maître d’ouvrage au travers de l’expression des utilisateurs qui donnent des contraintes importantes pour orienter le programme artistique. Il faut une cohérence d’ensemble.”

“Il ne faut pas se cacher aussi qu’un projet d’une telle ampleur nécessite de parler avec des centaines d’interlocuteurs. Est-ce qu’on a envie d’insérer une difficulté en plus alors que le 1% est quand même le cadet de nos soucis.”

(Conducteur d’opérations, délégation Transition environnementale, direction des projets pour le bâtiment, pour le 1% bâtiment)

« Sur ce projet-là, l’artiste est venu après. On avait déjà été lauréat du concours d’architecture, donc le bâtiment était défini dans ses grandes lignes. Et la consultation de l’artiste a été lancée au moment où on allait démarrer le chantier. Donc c’est arrivé dans un second temps par rapport à la conception du bâtiment. »

« Clairement, pour moi, ça [l’intervention de l’artiste] devrait être intégré dès la conception du bâtiment. Bien en amont de ce qui a été fait sur ce projet-là, dans le sens où il aurait pu y avoir une intégration beaucoup plus fine, quelque chose de beaucoup plus intégré à la conception du bâtiment. [...] là on était plus dans un geste artistique un peu déconnecté. »

« c’est vrai que plus tôt l’artiste est intégré dans le projet, plus il peut apporter à la fois à l’ambiance ou à la qualité du bâtiment, dès le départ. »

« Je trouve que l’architecture a tellement de connections avec tout un tas de domaines, que plus on intègre les choses en amont, plus c’est intéressant et plus le projet s’enrichit de ce que peuvent apporter toutes les compétences et toutes les expériences de chacun. Et entre l’artiste et l’architecte, il y a vraiment des connexions évidentes. [...] Ca nous arrive parfois aussi que ça nous soit demandé, mais c’est encore rare, d’intégrer un artiste dès l’appel d’offre du bâtiment. La maîtrise d’ouvrage publique, pour construire des bâtiments neufs, lance des appels d’offres auxquels les équipes de maîtrise d’œuvre répondent. Et parfois, il est imposé qu’il y ait un artiste qui soit dans l’équipe de maîtrise d’œuvre, comme peuvent l’être des acousticiens, des scénographes, des spécialistes en mise en lumière, etc. Parce qu’il y a une volonté aussi, à l’origine, du maître d’ouvrage. Ca part de là en fait, c’est la

volonté du maître d'ouvrage de mettre en valeur le côté artistique. C'est vraiment de ce côté-là qu'il faut que les efforts soient faits. »
(architecte)

Sur le projet Rives de Saône : « il y a eu une organisation vraiment spécifique qui s'est mise en œuvre pour que chaque projet qui constituait l'ensemble de la promenade soit aménagé en associant, dans les concepteurs, un aménageur classique, qui est architecte ou paysagiste, et un artiste qui intervenait sur la séquence. Donc là, on était vraiment dans une volonté politique d'intégrer l'intervention artistique dans le projet. Aujourd'hui, on est plutôt sur des démarches volontaristes comme ça. »

« Le travail de collaboration artistique-concepteur, il faut qu'il y ait des conditions pour que ça match bien et que ça réussisse. Le fait de les désigner très en amont et qu'ils sachent dès le départ qu'ils vont travailler ensemble, je pense que c'en est une. C'est ce qu'on a essayé de mettre en place sur certains projets, notamment Rives de Saône. Et si on vient, en cours de réalisation du projet, ajouter une œuvre artistique, c'est vrai que c'est toujours compliqué. Ça va faire un truc qui est posé au milieu et qui n'est pas intégré dans le cadre du projet, alors que c'est souvent ce qu'on essaie de rechercher. »

« Dans les projets volontaristes, est-ce qu'il y a une commission artistique, comment ça se passe pour choisir l'artiste dans ce genre de projets ? »

C'est toute cette organisation-là qui est à construire, à mettre en place. »

« C'est vrai que faire intervenir des artistes dans nos projets ça demande une expertise spécifique, qu'on n'a pas toujours. Ne serait-ce que la gestion d'un contrat artistique, ce n'est pas tout à fait la même chose que la gestion d'un contrat de conception d'un projet classique sur des choses comme les droits d'auteur, la définition d'une commande, sur comment sélectionner un artiste. On est quand-même contraints, réglementés, par le code des marchés publics, qui nous oblige à définir clairement le besoin que l'on a, les compétences, des préférences des personnes avec qui on va contracter. Et pour définir ces besoins-là pour un artiste, c'est un peu compliqué. »

« Souvent, les projets artistiques, pour qu'ils réussissent chez nous, il faut qu'il y ait aussi, côté maîtrise d'ouvrage, un espèce de **commissaire artistique**. Je travaillais dans la ville de Lyon et à la fin des années 1990 il y avait une démarche qui s'appelait Jardins de poche, où on confiait des aménagements de petits squares et jardins à un binôme artiste-paysagiste. Comme pour la démarche Rives de Saônes, pour d'autres collectivités, notamment Montréal avec qui on avait travaillé et fait des échanges, on a besoin d'avoir une organisation ad hoc qui se mette en place, avec un commissaire art public, qui apporte une compétence spécifique sur l'accompagnement de la démarche artistique, le choix des artistes, la bonne identification des conditions de sélection, accompagnement des artistes une fois qu'ils sont retenus, parce que ces artistes il faut aussi les accompagner pour qu'ils interviennent dans l'espace public. »

« On sait qu'il y a des montants minimums pour pouvoir faire venir un artiste, sinon il n'arrivera pas à se payer sur ce projet-là, ou on n'arrivera pas à le payer avec un certain pourcentage. Donc il y a un effet de seuil, ça c'est certain. Après, il y a aussi un volet très politique, donc très décisions des élus en place, sur pourquoi une œuvre d'art, à quoi ça sert, quelle est la place de l'artiste, qui n'est pas négligeable. »

(responsable du service Appui maîtrise d'ouvrage et conseils)

« Il est nécessaire de responsabiliser les maîtres d'ouvrage plus qu'ils ne le sont sur non pas leurs obligations mais sur leurs rôles : si les maîtres d'ouvrage appliquent le 1% seulement par obligation cela est contre-productif. »

« Il est de plus en plus fréquent que les maîtres d'ouvrage sachent déjà ce qu'ils souhaitent réaliser comme nature de projet artistique avant même la constitution et réunion du comité ce qui va à l'encontre des textes de loi. »

« Avant la réforme du 1% artistique de 2006, le 1% artistique était noyauté, phagocyté par les maîtres d'œuvres. Souvent, l'architecte arrivait avec une idée et un artiste. Ce qui est très problématique étant donné qu'il y a aussi peu d'architectes instruits de la chose artistique que de maîtres d'ouvrages ayant des idées lumineuses. »

« L'architecte, lauréat du concours, se pense souvent investi d'une mission de proposition de l'artiste. Or, l'architecte n'est pas un artiste ainsi, pour que le 1% artistique soit mis en place de façon optimale, il est nécessaire qu'il existe un respect mutuel entre l'architecte et l'artiste de leurs œuvres respectives. »

« Souvent, l'architecte adopte une position aristocratique vis-à-vis des artistes et ne leur cède que peu de place dans leur projet. »

(conseiller aux Arts plastiques à la DRAC)

« Il y a donc une présentation des travaux de plusieurs artistes, puis une présélection en se disant ça ça peut correspondre ou pas, ensuite on demande des esquisses aux artistes... et sur esquisse, sur rencontre avec les artistes, le choix se porte sur l'un ou sur l'autre. C'est assez simple en fait. C'est une commande en fait hein »

(conseillère indépendante en conception de projets artistiques et culturels)

Thème 3: Les contraintes d'application du 1% artistique

Sous-thème 1: Méconnaissance du 1% artistique

“Les enjeux financiers et délais d'un projet guident et motivent la réalisation d'un bâtiment, l'art qui passe au second plan mais par son utilité fonctionnelle dans un temps imposé.”

“La méconnaissance de la loi et les moyens financiers restreint des certaines petites collectivités qui sont parfois à quelques milliers d'euros près. Peut-être qu'une aide de l'État pour ces petites communes aux moyens limités serait le bienvenu ?”

(Conducteur d'opérations, délégation Transition environnementale, direction des projets pour le bâtiment, pour le 1% bâtiment)

« L'éducation des ingénieurs était en silo à l'époque. Ils ne sont pas formés au fait que ce soit une question de lien social. »

« Il est important de mettre l'artiste au-dessus de l'urgence. »

« On pourrait multiplier les modèles d'intervention, imaginer des œuvres à répétition. Par exemple, un artiste sur la construction d'un collège qui revient deux ans après et c'est prévu dans le marché du 1% : une œuvre d'art en morceaux. »

(Chargé de mission Stratégie politique de la ville)

« Le problème n'est pas une méconnaissance ou un désintérêt vis-à-vis du 1% puisque l'art public reste une politique publique prioritaire du ministère de la culture. Cependant, la création d'un poste chargé de l'évaluation du 1% ainsi que sa généralisation à l'échelle nationale est une opération complexe, surtout depuis la réforme des régions.

(conseiller aux Arts plastiques à la DRAC)

« Mais très souvent ce qu'on voit, c'est qu'en interne, dans le public, n'y a personne qui est en capacité d'avoir une analyse critique d'un portfolio. »

(conseillère indépendante en conception de projets artistiques et culturels)

« oui le dispositif est connu bien sûr, tout le monde a entendu parler du 1% artistique. »

(directeur des Projets et de l'énergie des bâtiments)

Sous-thème 2: Évaluation des politiques publiques culturelles

“La sensibilisation du public à l'œuvre par l'artiste est très importante pour assurer la compréhension et le respect de l'œuvre. Les explications de l'artiste peuvent changer le regard du public à l'égard de l'œuvre.”

“Si comme le dit la loi, on est responsable quand l'œuvre est dégradée, on passe de 1% du budget à beaucoup plus si il faut la réparer tous les 6 mois.”

(Conducteur d'opérations, délégation Transition environnementale, direction des projets pour le bâtiment, pour le 1% bâtiment)

« On se rend compte aussi que ce type d'œuvres prend de la valeur avec le temps, en fait. Je suis pas sûre que ce type d'interventions, quand on les découvre au moment de la réception, ait la perception de ce que ça pourrait signifier dans le temps. [...] Et aujourd'hui on se rend compte de la qualité de ces œuvres, de ces interventions, et aujourd'hui on a vraiment envie, et c'est une volonté politique aussi, de les remettre en valeur, comme quand elles étaient à l'origine construites sur les bâtiments. Pour en revenir à la question, c'est vrai que l'évaluation, pour moi, elle a un peu de mal à se faire dans les premières années de vie des œuvres, mais se fait plutôt dans la perception qu'on peut en avoir au fur et à mesure du temps qui passe. »

(architecte)

« Les chefs du maître d'œuvre ne le notent que sur son temps, absolument pas sur son œuvre d'art »

« Comme il n'y a pas de directeur artistique, il n'y a pas de suivi. Donc pour avancer, il faut une direction artistique. Il ne suffit plus de sous-traiter à un prestataire comme pour Rive de Saône. C'était le cabinet Arter. On pourrait les réutiliser mais seulement pour chiffrer. »

« Créer une direction artistique c'est : une personne pour programmer, une personne pour suivre la maîtrise et une personne pour évaluer. »

(Chargé de mission Stratégie politique de la ville)

« Toute démarche d'évaluation, il faut s'être fixé les objectifs et avoir bien défini ce qu'on attendait. Sur le projet par exemple de la ZAC la Soie, à ma connaissance il n'y a pas d'évaluation, mais on pourrait, une fois que la ZAC sera terminée, retourner vers les habitants et faire une évaluation pour savoir comment ils ont perçu ces palissades de chantiers, comment ça les a aidés, pour voir si ça a bien répondu à cet objectif-là. Je pense pas qu'on ait la commande de le faire et j'ai pas connaissance qu'on l'ait fait. Après, des évaluations plus sur nos outils techniques, sur la rédaction des clauses de marché pour définir la gestion des droits d'auteurs, la gestion des conditions de gestion des oeuvres dans l'espace public. Il me semble que sur les outils on arrive à faire des retours d'expériences, plus que des évaluations, en interne. Y compris parce que ça peut nous resservir pour une autre fois. Mais avec une diffusion qui n'existe pas au-delà de l'interne. Et sur tout ce qui est prise en compte de l'entretien futur, ce que vous évoquez ce n'est pas de l'évaluation pour moi. C'est de la démarche de projet, où dans le cadre de la démarche de projet, il faut s'assurer que ce qu'on va livrer est en capacité d'être géré en sécurité, en pérennité. »

(responsable du service Appui maîtrise d'ouvrage et conseils)

« L'évaluation ne peut absolument pas se départir de l'application. Ainsi, si l'on souhaite évaluer intelligemment la mise en œuvre du 1% il faudrait d'abord avoir à cœur de vérifier son application par l'ensemble des maîtres d'ouvrages qui sont censés mettre en place le dispositif. Logistiquement parlant, dans une région comme la notre alors il faudrait la création d'un poste à plein temps. »

« Ma conviction est qu'il n'y a pas d'évaluation possible du 1% qui ne se fonderait pas préalablement sur une photographie exacte de la mise en œuvre du 1%. L'évaluation a un sens a posteriori si et seulement si on évalue a priori le nombre de maître d'ouvrages et de projets qui n'appliquent pas le 1%. »

(conseiller aux Arts plastiques à la DRAC)

« Mais ça c'est un vrai problème, on fait mais on n'entretient pas. Je trouve ça super intéressant de faire l'état des lieux, qu'est-ce qu'on a déjà? Qu'est ce qui est de l'ordre de notre responsabilité ? Déjà faire recenser dans quel état sont nos œuvres? et après en faire d'autres. »

(conseillère indépendante en conception de projets artistiques et culturels)

« il est important de connaître l'artiste, de savoir s'il a des ayants-droits et cetera, de suivre un petit peu la propriété intellectuelle et artistique de l'œuvre parce que ce sera nécessaire quand on aura à toucher à cette œuvre, à la déplacer, éventuellement à l'entretenir... »

(directeur des Projets et de l'énergie des bâtiments)

« nécessite de construire des outils, c'est à dire que valoriser un parc d'œuvres d'art ça signifie peut-être créer des parcours, enfin faut qu'il y ait du sens à valoriser ce parc (...) on pourrait piloter un travail de recensement, de création de parcours ce genre de trucs. »

(Service Attractivité culturelle et Territoire, direction de la Culture)