

ASSOCIATION MARCEL HICTER
POUR LA DÉMOCRATIE CULTURELLE - FMH

PROGRAMMES DE MANAGEMENT CULTUREL DANS UN
CONTEXTE RÉGIONAL : EXEMPLE DES BALKANS

1/3 INTRODUCTION ET HISTORIQUE

Par Milena Dragicevic-Sesic

NOVEMBRE 2012

PROGRAMMES DE MANAGEMENT CULTUREL DANS UN CONTEXTE RÉGIONAL¹ : EXEMPLE DES BALKANS

1/3 INTRODUCTION ET HISTORIQUE

Par Milena Dragicevic-Sesic,

Faculté des Arts Dramatiques de Belgrade - collaboratrice de l'Association Marcel Hicter

L'histoire des programmes éducationnels dans le domaine du management culturel en Europe du Sud-est a commencé avec la décision de Vjekoslav Afrić, doyen de l'Académie du Théâtre, Film, Radio et Télévision à Belgrade, de donner la possibilité aux étudiants acteurs et metteurs en scène de réaliser des projets de films et de théâtres de leur époque durant leurs études en incluant dans ces réalisations, des étudiants, futurs organisateurs d'activités culturelles. M. Afrić a donc décidé d'établir un nouveau département qui a pour but de former une toute nouvelle profession dans la culture et qui mêlera éducation et travail (des études à temps partiel dédiées aux employés d'institutions culturelles). En Europe, la même année (1960), le premier Ministère de la Culture a été établi en France. Cependant, il a fallu vingt-cinq autres années pour lancer le premier programme éducatif en France dans le domaine du management culturel. En Grande-Bretagne, le management culturel a commencé à être étudié pour la première fois à la City University de Londres en 1967, et a permis aux universités britanniques d'ouvrir ce département, très populaire aujourd'hui. Le nombre d'établissements pour l'éducation professionnelle à la culture progresse en Europe de façon géométrique, et les chiffres aujourd'hui s'élèvent à plus de 1000.

Cependant, le management culturel a été compris soit comme administration d'institutions (management administratif) ou comme gestion de projets (en particulier dans les académies et facultés des arts – où l'on a mis l'accent sur les processus technologiques ou sur les processus de production permettant de produire des pièces de théâtre ou des films). Même le réseau d'éducation des managers

en culture, fondé en 1992 à Varsovie, portait le nom European Network of Cultural Administration Training Centers (ENCATC), bien que la majorité des membres du réseau à ce moment là se focalisait sur le management stratégique plutôt que sur le management institutionnel.

Seuls les changements globaux du système social (ère Thatcher) ont provoqué le bouleversement du système de la culture et de la politique culturelle, changement qui a également induit la transition d'une logique institutionnelle vers une logique organisationnelle². Il est vrai que l'Europe du Sud-est (ainsi que les pays méditerranéens de l'Union européenne) n'a introduit ce changement qu'après la transition – d'abord au sein de la société civile, par le biais de programmes de formation recommandés par de nombreuses organisations internationales pour développer les capacités du secteur non-gouvernemental, et ensuite au sein du système institutionnel « en disparition ».

Les termes de management stratégique et programma-

tion stratégique ne sont entrés dans le système culturel britannique qu'à la demande de la politique culturelle qui fragilisait l'efficacité et la qualité économique, et satisfaire de telles demandes requiert l'instauration d'un modèle de programmation et d'évaluation des résultats à long terme. Cette période a également été marquée par l'initiation au développement du programme Culture of the European Union qui a imposé un nouveau « vocabulaire » au système culturel, vocabulaire dont les termes les plus importants sont : objectif stratégique, plan d'action, effets à long terme, indicateurs d'évaluation, etc.

Par conséquent, le concept de planning stratégique s'est étendu jusqu'à d'autres parties de l'Europe surtout grâce à une éducation permanente et professionnelle ayant pour objectif de familiariser les professionnels avec des nouveaux termes et des nouvelles conditions, à la demande de l'Union européenne. Dès lors, depuis le début des années 90, des programmes tels que le Diplôme Européen en Administration de Projets Culturels proposé par la Fondation Marcel Hicter, dont les groupes-cible incluent les directeurs d'institutions et managers d'organisations dans le domaine de la culture en Europe, se sont développés. Parallèlement, les managers d'institutions dans le domaine de la culture en Bulgarie, Roumanie, Macédoine... ont dû suivre divers programmes de niveau Master, à Dijon, Warwick, Leicester, Londres ou Utrecht. Cette période a été marquée par le développement de « summer programs » internationaux (Amsterdam Summer University) et de programmes de stages – tels que le programme *Seeding the network* qui permet aux managers culturels ambitieux de passer quelques mois dans une organisation culturelle occidentale compétente.

La production régionale de connaissances dans ce domaine était d'un niveau assez élevé dans les années 80 : le premier congrès de professeurs en politique culturelle s'est tenu à Zagreb à Vatroslav Lisinski en 1988 et a réuni tous les professeurs et chercheurs en politique culturelle d'ex-Yougoslavie ; à ce moment-là, des journaux comme *Kultura* et *Kulturni zivot* (Belgrade), *Kulturni radnik*, *Naše Teme* (Zagreb) et plus tard *Culturelink* (Zagreb), journal mondialement reconnu, publié par l'Institute for the International Relations, ont fait leur apparition. Quant à lui, l'Institute for Studying the Cultural Development à Belgrade a inspiré tant des recherches culturelles, son activité première, que des programmes d'éducation pour les pays du Tiers-Monde.

Au niveau régional, on peut parler notamment des 20 ans d'engagement dans l'institutionnalisation de l'éducation au développement professionnel des managers dans le domaine de la culture puisque les premiers accords d'association générale, conférences et séminaires sont apparus en 1987. À ceux-ci participaient des professeurs de la Faculté de Pédagogie à Rijeka, de la Faculté de Philosophie à Zadar et la Faculté d'Arts Dramatiques à Belgrade³. Depuis

lors, beaucoup de programmes universitaires créent des départements de management et de production (en plus de ceux de Belgrade, Novi Sad, Skopje, et ensuite Zagreb et Cetinje) ainsi que des programmes de politique et économie culturelle (Facultés de Sciences Politiques et Facultés d'Économie). Malheureusement, l'instabilité politique, les guerres et les dévastations ont perturbé ces coopérations. Il a fallu beaucoup de temps pour rétablir une synergie de ressources régionales. Ainsi, pour la crédibilité du « marketing », on a recherché des sources alternatives. Les invités et les conférenciers occidentaux étaient aidés financièrement par leur ambassade et la coopération régionale, au départ pourtant bloquée, s'est petit à petit établie dans les années 90 par un programme Est-Est de l'Open Society Institute, et ensuite par l'European Cultural Foundation et son programme CPEG (Cultural Policy Education Group), qui s'occupe de l'échange de professeurs⁴ – sans l'aide systématique des gouvernements nationaux⁵.

En conséquence, on peut affirmer qu'il existe quatre étapes au développement de l'éducation ou à la planification stratégique dans la région d'Europe du Sud-est :

Première étape : 1990-1995 – séminaires ad-hoc – premières étapes.

Deuxième étape : 1996-2000 – planning stratégique par l'augmentation des capacités de la société civile et des villes et régions démocratiques (Soros et ECF).

Troisième phase : 2001 – 2004 – planning stratégique par l'augmentation des capacités du secteur publique.

Quatrième phase – de 2004 à maintenant – institutionnalisation du planning stratégique et éducation au planning stratégique – systématisation et codification de la production de connaissances.

PREMIÈRES ÉTAPES - SÉMINAIRES AD-HOC

Depuis le début des années 90, l'Europe de l'Ouest a été marquée par un intérêt remarquable dans tous les secteurs de la culture et de la production culturelle en Occident. De nombreuses institutions et organisations internationales ont migré vers l'Europe Centrale et les pays de l'ex-Union soviétique – qui pratiquaient le transfert de connaissances pour assurer une intégration plus rapide des valeurs culturelles, et une meilleure diffusion des tendances culturelles, ainsi qu'une meilleure condition de production culturelle qui a virtuellement fait faillite au moment de la transition des termes de production socialistes vers des termes de production capitalistes – ont cessé d'exister⁶. Les futurs leaders régionaux du management culturel ont eu l'opportunité d'être éduqués à l'étranger via des séminaires longs ou courts, et à leur retour sont devenus les « antennes », les promoteurs locaux de l'idée d'un changement inévitable dans le domaine de la culture et de l'application du management stratégique⁷.

Le facteur le plus important dans ce domaine, la Fondation Soros, grâce à son réseau de bureaux locaux, a également organisé des formations et courts séminaires, et a développé une éducation spéciale dans le domaine du « management of the performing arts », au départ avec l'aide des experts américains. Néanmoins, il était évident que les expériences des théoriciens et praticiens se sont avérées insuffisantes. Dès lors, la Fondation a décidé de s'investir encore plus dans l'engagement des ressources éducatives locales. Les évaluations des formations ont vite montré que les maîtres de formation occidentaux n'avaient pas de réponse aux problèmes venant des guerres ou des crises économiques : par exemple, ce qui est arrivé grâce au planning stratégique à Sarajevo en état de siège, ou au marketing du théâtre à Mostar, la recherche de fonds à Belgrade quand tous les biens collectés se sont avérés inutiles ensuite... De plus, les courtes leçons données par les conférenciers venus d'autres pays n'ont rien changé car leur groupe cible comprenait les managers en culture à qui on a appris à développer certaines compétences et à assimiler des informations, surtout en ce qui concerne la hausse des fonds et le marketing. Cependant, ceci n'a contribué ni à promouvoir la pensée stratégique, ni à la sensibilisation de ceux qui détenaient les rênes du système culturel.

Auparavant à Belgrade, la Faculté des Arts Dramatiques, bientôt rejointe par des associations professionnelles d'artistes, libraires, experts en musées, a organisé beaucoup de séminaires en rapport avec le planning stratégique⁸ - développant progressivement non seulement la connaissance⁹ et le cadre d'apprentissage, mais aussi l'institutionnalisation de nouveaux modèles de conduites (à ce moment-là, la politique culturelle n'a jamais montré un quelconque intérêt pour ce genre de problèmes) - car ses programmes se consacraient au management et aux cadres en management qu'on offrait par défaut aux plus jeunes. Du management théorique, des sciences organisationnelles, de la sociologie culturelle, de la politique culturelle et de l'économie culturelle ont découlé un corpus théorique de connaissances, reprenant les résultats scientifiques à travers le monde ainsi que les exploits des écoles de management anglo-américaines, de l'école française du management administratif et de la sociologie de la culture, de l'organisation du travail scientifique allemande, ainsi que de la théorie de la critique, des études culturelles britanniques, des théories polonaise de la culture - et qui compare tout ceci avec les modèles de politique culturelle dans les sociétés transitionnelles et dans les sociétés marquées par des turbulences.

Dès lors, l'Open Society Institute (OSI New York) a compris qu'il était nécessaire de former ses administrateurs, dispersés dans les fondations locales à travers l'Europe de l'Est et l'Asie Centrale, ainsi que les directeurs des centres Soros pour l'art contemporain et la pensée stratégique. Quant à elle, la Faculté des Arts Dramatiques à Belgrade s'est vue confiée la tâche de développer un programme d'éducation

dans le management culturel qui a pour but de cibler un nouveau groupe, et par après d'étendre le cercle des personnes passionnées d'art dans les organisations de la société civile. Le premier séminaire, auquel ont participé 60 directeurs de centres Soros pour l'art contemporain ainsi que des administrateurs de programme de toute l'Europe Centrale et de l'Europe de l'Est, du Caucase et d'Asie Centrale, a eu lieu en hiver 1996 à Belgrade, et a permis d'organiser de nombreux séminaires en Serbie, Macédoine, Bulgarie, Hongrie et Monténégro. Il s'agissait du premier séminaire régional sur le planning stratégique qui comptait un tiers des conférenciers venant de Belgrade, un tiers de la région et un tiers d'Europe de l'Ouest. Cette formule s'est révélée très efficace, et a ensuite systématiquement été utilisée¹⁰ (même si la partie la plus contraignante de cette formule était la rémunération des professeurs et des formateurs de la région, particulièrement après l'abolition du programme Est-Est de la Soros Foundation). Ce séminaire a marqué la fin de l'approche non-systématique pour l'éducation à la culture et le début d'une nouvelle phase : la stratégie de création d'une synergie menant à des changements systématiques par la conjonction de différents facteurs à l'intérieur et hors de la région, c'est-à-dire, par les activités de l'Open Society Institute dans la région, des bureaux nationaux et des Performing Arts Networks, et ensuite par le programme Arts and Culture Network de Budapest.

1 Cette étude a utilisé les données de : Arts and media in the function of European integrations, n149004 financed by Ministry of Science of Republic of Serbia.

2 Dragičević Šešić, Milena & Dragojević, Sanjin, (2005) *Art management in turbulent times: Adaptable Quality Management*, Boekmanstichting & ECF, Amsterdam, 2005 (in English), Serbian version: CLIO, Belgrade, pp. 54-57

3 Le 2e meeting des organisateurs d'activités culturelles s'est tenu en 1988 à Zagreb et Zvečevo. L'auteur du concept, Zeljko Grbac, est même parvenu à publier une série d'essais *Culture and society "Kultura i društvo"* (Školska Znjiga, Zagreb, 1989) dans laquelle il expliquait les activités de cette profession, ainsi que la nécessité d'une transition qui était apparue évidente en Yougoslavie. Les chapitres traitent de la culture, l'économie, le marché (tourisme culturel, barrières douanières pour la communication culturelle, marché...) ainsi que l'organisation et l'animation dans le domaine de la culture et, le plus important, l'éducation des opérateurs culturels. Ils décrivent les processus qui seront plus tard mis en valeur par les nouveaux sujets de conversations – ceux qui sont apparus par les temps nouveaux et les nouvelles dynamiques des relations culturelles.

4 VANIA project, Training in Transnational cultural cooperation projects (2007), Rod Fisher & Effi Karpodini Dimitriadi, eds., Foundation Marcel Hicter, Brussels, p. 39

5 Les fonds régionaux comme le fond Visegrad qui comprenait les projets développés en Hongrie, en Slovaquie, en République Tchèque et en Pologne, n'y ont pourtant jamais été établis. Le Pacte de stabilité ne contient pas de programme d'aide à la culture, et le Balkan Incentive Fund of the European Cultural Foundation, qui n'a vu le jour qu'en 2005 grâce à l'aide du Soros Fund, avait pour objectif primaire la coopération du secteur culturel non gouvernemental. Le programme culturel suisse s'est affirmé au niveau régional pour l'Europe de l'Est et l'Ukraine, mais ce programme reste relativement limité.

6 Dragičević Šešić, Milena (1996)

7 Corina Suteu, après avoir décroché son master à Dijon a tenté d'établir à Bucarest le Master en management culturel et d'y intégrer tous les facteurs liés ; et Lidia Varbanova et Desislava Gavrilova à Sofia (en revenant des Pays-Bas), ainsi que Violeta Simjanovska à Skopje (en revenant du Diplôme Européen en Management Culturel) d'intégrer de nouvelles formes de planning stratégique.

Leurs idées n'ont été entièrement reconnues qu'en deuxième moitié des années 90.

8 Voici les noms des cours les plus importants à cette période : Museum management – National Association of museums, Belgrade 1995 ; Theatrical Marketing, Novi Sad, 1996 ; Library Marketing, National Library, juin 1997 ; Marketing in Library Studies, Vrnjačka Banja, novembre 1997 ; Management of the polyvalent Institutions of culture, Novi Sad, 5 décembre, 1997. Cultural Management and City cultural policy, Zrenjanin, janvier 1998 ; Library Plus, Gornji Milanovac, 1998 ; Fundraising in Culture, Belef, Belgrade, septembre 2000 ; Networking : Programming Strategies, Rex, 4 mars 2000, Dom Omladine Belgrade (les étudiants étaient des professionnels de centres culturels partout en Serbie). Gallery Management, avril 2001, Library Management, Podgorica, mai 2001 ; 28 novembre 1994, Podgorica : Fundraising and shaping a project ; seminar : Management and Marketing in the Libraries, Center for Permanent Education of Librarians, Cetijne, mai 2001.

9 Ceci peut-être prouvé par pas mal de livres – manuels et documents universitaires à ce sujet. Voici ceux qui, grâce à leur grande collection ou leur diffusion ont pu influencer le public : Danka Muždeka Mandžuka – *Projektna organizacija u poyorištu 1989* – two editions; collection of papers *Art Marketing 1992* (Editor Milena Dragičević Šešić); Aleksandar Dunderović: Theater Management (Menadžment pozorista) 1993; Milena Dragičević Šešić and Branimir Stojković: *Kultura, menadžment animacija, marketing*, 1994 – 5 editions until 2007 and 5 translations, etc.

10 Au Département de la Politique Culturelle de l'UNESCO et management de l'Université de Belgrade, aux séminaires et summer schools à la Central European University à Budapest (1999, 2000, 2007), aux séminaires sur les Transitions Culturelles en Europe du Sud-est (2000-2006) à l'Interuniversity Center à Dubrovnik, etc.