

ASSOCIATION MARCEL HICTER
POUR LA DÉMOCRATIE CULTURELLE - FMH

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

3/3 PISTES DE RÉFLEXION ET CONCLUSION

Par Milena Dragicevic-Sesic

NOVEMBRE 2012

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

3/3 PISTES DE RÉFLEXION ET CONCLUSION

Par Milena Dragicevic-Sesic,

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

INSTITUTIONNALISATION DU PLANNING STRATÉGIQUE

La quatrième et dernière phase de développement de l'éducation dans le domaine du planning stratégique culturel dans la région impliquait que les meneurs de la politique nationale se rendent compte de l'inévitabilité d'une réforme et de l'institutionnalisation du planning stratégique d'une part, et que, d'autre part, la portée des *capacities* qui assureraient le développement des « projets trouvant leur motivation dans les acteurs eux-mêmes » - à savoir, la décision de lancer le planning stratégique étant conscients de son inévitabilité - étaient à un niveau satisfaisant. Dès lors, les centres culturels étrangers, les fondations ou autres ONG ne seraient plus les initiateurs ou les participants (peut-être juste les financiers) en éducation dans ce domaine, et n'auraient plus aucun impact sur la substance de l'éducation (souvent inadéquate à la situation et au contexte culturel).

Cette phase a démarré à différents moments et dans différents pays de la région et dépendait principalement de la stabilité (ou instabilité) du système politique, et plus particulièrement des changements au sein des Ministères de la Culture et des administrations des villes qui avaient parfois tendance à rejeter les programmes qui avaient déjà été lancés dans d'autres administrations même lorsque ces programmes correspondaient idéologiquement aux nouvelles autorités. Pour le moment, les partisans du planning stratégique culturel travaillent dans le secteur public, que ce soit parmi les professionnels de gauche ou de droite. Néanmoins, les lois qui stipulent un engagement basé sur un plan stratégique sont très sporadiques.

Au même moment, la période de transition a été marquée par des changements continus de conditions d'opération (puisque les Ministères de la Culture ne sont pas préparés ou « peu enthousiastes » à résoudre les changements systématiques dans un court délai, ils passent souvent de nouvelles réglementations à court-terme sur les conditions d'opération)², et le système financier n'a pas été appliqué avec des conditions à long terme (les priorités sont parfois déterminées par une Commission), ce qui nuit au management stratégique culturel.

De nombreuses contradictions obstruent les activités des cadres en management dans la culture, même quand ils ont la ferme intention d'élaborer un plan stratégique au développement de l'institution et de fonder leur travail sur les postulats contemporains du management culturel. Premiers problèmes dans la non-existence d'un plan stratégique pour le développement de la culture dans la plupart des pays de la région, qui serait par ailleurs la première étape

au développement des plans stratégiques dans les institutions culturelles : l'impossibilité de fournir un budget à long terme car ce programme n'a lieu qu'une fois par an ; dissonance entre les conditions salariales légales et les propositions des ministres concernant cette question ; limitations de croissance et des nombres d'employés l'anticipation de l'esprit d'entreprise dans la culture ; peur de s'associer au secteur privé (la peur des accusations dues à la corruption et le détournement de fonds publics font obstacle au développement de nouvelles formes de management), etc.

Dès lors, trois instruments de politique culturelle apparaissent comme essentiels pour le management stratégique culturel :

- plan de développement stratégique culturel d'un état,
- management stratégique des institutions culturelles tel qu'exigé par la loi (d'analyses stratégiques, planning et évaluation),
- plan de formation et d'éducation continue des employés dans le domaine de la culture en conformité avec le plan national et les plans stratégiques d'institutions individuelles.

En Croatie, la ville de Zagreb promeut l'idée de planning stratégique par le développement de programmes de formation complexes et approfondis, ainsi que les plans stratégiques individuels. En Serbie, entre 2002 et 2004, la ville de Nis a également mené des recherches et analyses systématiques qui ont mené à l'institutionnalisation du planning stratégique, qui a été interrompu après les élections et la montée au pouvoir d'une opinion politique différente. La ville de Kragujevac a tenté deux fois d'établir un système, et la ville de Belgrade a appliqué les analyses stratégiques et le plan de développement stratégique culturel dans le cadre d'une stratégie générale de développement (première ville à accueillir le centre PALGO). En Macédoine, la ville de Bitolij a voulu appliquer le plan stratégique pour rejoindre l'Agenda 21³, comme beaucoup de villes dans la région (Pancevo). Néanmoins, un telle action est toujours soit indicateur de la bonne volonté de la ville, de l'intérêt du maire, soit est initiée par le secteur non-gouvernemental qui, se sentant responsable du développement culturel, a voulu créer des opportunités pour chacun d'accéder à la créativité.

CONCLUSION

La tentative d'enquête pour un programme éducatif dans le domaine du management stratégique culturel n'a pas encore donné une évaluation réelle des résultats et de la série d'activités d'un réseau étendu d'organisations gouvernementales et non-gouvernementales internationales en plus d'institutions régionales éducatives, de centres de recherche pour la politique culturelle, d'organisations non-gouvernementales... Il s'agit simplement d'une tentative pour établir

la première périodisation et systématisation, d'une position de participant actif qui a dédié autant d'énergie pour la recherche (production de connaissances) et transmission de connaissances du monde, et particulièrement pour sécuriser les conditions de coopération régionale et de synergie dans ce domaine – dans le but d'atteindre une meilleure qualité et des effets concrets. Il est évident que les tendances actuelles dans la région parmi les facteurs culturels sont établies en raison du travail éducatif, qui a contribué à leur apport aux réseaux européens ainsi qu'à la création de leurs propres réseaux régionaux. Les analyses stratégiques, le planning stratégique, les indicateurs, les évaluations, les contrôles de qualité, le management à risque, la stratégie marketing et le développement de l'audience... tels sont les termes appris par la plupart de ceux qui sont managers ou médiateurs dans le domaine de la culture, et les équipes d'éducateurs régionaux, parmi eux ceux se situant hors des capitales (Uzice, Požega, Kraljevo, Nis, Rijeka, Dubrovnik..). Nous en sommes fiers. De nombreuses traductions de livres et du matériel de formation ainsi que l'internationalisation de programmes éducatifs dans la région, et l'« export » des connaissances par les initiateurs des programmes et méthodes d'éducation à travers l'Europe et les pays du Tiers-monde ont prouvé que la connaissance produite au sein de la région a depuis bien longtemps dépassé les frontières.

Les dynamiques des programmes d'éducation, l'hétérogénéité des facteurs impliqués dans les secteurs publics et privés, la diversité des domaines d'éducation et les différentes méthodes en font d'une part un domaine extrêmement vibrant, et s'avère d'autre part un défi intéressant à relever. Le domaine à l'intérieur duquel une politique culturelle est définie est un endroit de confrontation de théorie universelle et de pratique culturelle qui, par les processus éducatifs au développement stratégique, tendent à redéfinir et démocratiser la politique culturelle à tous niveaux, la rendant ainsi plus flexible et stimulante.

Les nouvelles lois sur la culture qui officialise la pratique du planning stratégique dans la culture ouvrent un espoir pour que la professionnalisation et la modernisation du système institutionnel culturel mènent à une application créative des stratégies qui se traduiront inévitablement par des innovations (innovations tant attendues !) dans le respect du système institutionnel de la culture⁴. Nous devons dès aujourd'hui créer des institutions conformes aux nouvelles pratiques artistiques et aux nouveaux besoins d'audience, ouverts à ceux qui n'ont pas encore trouvé leur voie et qui pourront ainsi découvrir leurs aspirations grâce aux plateformes ouvertes « working with population ».

Dès lors, les processus de développement professionnel restent ouverts, car ils ont continuellement besoin d'innovations, tant au niveau du contenu qu'au niveau méthodo-

logique. L'éducation à la pensée et à l'action stratégique se fait grâce à des pratiques, qui doivent toujours tenir compte du contexte et des différentes valeurs. Donc, malgré les inévitables codifications et standardisations, il sera impossible d'arrêter ce processus pour une période plus longue dans un format plus durable. Néanmoins, cela ne veut pas dire qu'il est inutile de développer une politique d'éducation professionnelle dans la culture, d'institutionnaliser l'obligation d'une éducation permanente et de stimuler la professionnalisation des centres éducationnels et formatifs. Au contraire, les stratégies nationales dans ce domaine demandent encore à être développées en tant que stratégies complémentaires aux stratégies générales de développement culturel, car leur absence exclut la possibilité de développement systématique et le soutien d'une culture d'excellence au sein d'une société. L'éducation à la pensée stratégique et à l'action est un premier pas vers la création d'une nouvelle profession de manager en culture, prérequis d'un développement complet des trois secteurs grâce au partenariat stratégique et la coopération intersectorielle.

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 En l'occurrence, les problèmes liés à la taxation (en général, mais aussi sur les biens culturels : livres, manuels, etc), au budget, au système bancaire et au management – comme l'intérêt d'un conseil d'administration et des relations avec les directeurs, etc.

3 Agenda 21 pour la culture - http://www.agenda-21culture.net/index_en.htm

4 J-B. Jolly u : Voegen, H. 2006, p. 34