

# ASSOCIATION MARCEL HICTER POUR LA DEMOCRATIE CULTURELLE - FMH

Formation en gestion culturelle et assistance technique  
dans la région MENA (Moyen-Orient et Afrique du Nord):  
Calendriers politique et de diplomatie culturelle

2/2 Situation de la formation culturelle et coopération internationale

Par Milena Dragicevic Sestic, collaboratrice de l'Association Marcel Hicter

3 mai 2017

# Formation en gestion culturelle et assistance technique dans la région MENA (Moyen-Orient et Afrique du Nord): Calendriers politique et de diplomatie culturelle

## 2/2 Situation de la formation culturelle et coopération internationale

Par Milena Dragicevic Sestic, collaboratrice de l'Association Marcel Hicter

Pour comprendre à quel point les centres de formation et les établissements scolaires contribuent à la professionnalisation de gestionnaires culturels dans ces pays, la recherche a révélé des compétences existantes parmi les professionnels de la culture. En général, la majorité des interviewés ont identifié toutes les connaissances et compétences énumérées dans le questionnaire comme étant importantes et trop peu développées. La plupart d'entre eux ont mis en évidence les compétences relatives aux politiques culturelles, la promotion et la législation du secteur, le financement, la proposition de projets et le développement du public.

Chaque recherche dans la région met en évidence de nombreux et similaires besoins de formation. Il est donc important de voir comment l'enseignement supérieur (universités et instituts) répond à ces besoins. La qualité de l'enseignement supérieur détermine la qualité du professionnalisme de chaque secteur et justifie ou non le transfert et les influences du développement international de compétences:

- L'enseignement supérieur constitue l'un des facteurs principaux nécessaires pour élever « les activités humaines » au statut de professions et seules ces activités humaines « étudiées » et faisant l'objet de recherches au sein du système de l'enseignement supérieur peuvent non seulement obtenir un statut dans la société, mais aussi

contribuer à la qualité de vie et à de plus grands changements sociaux.

- L'enseignement supérieur est un facteur important pour diminuer ou perpétuer les inégalités sociales (selon l'accessibilité et l'égalité des chances-non-offertes).

Le secteur universitaire en général et les universités publiques de la région se trouvent sous le contrôle direct des politiques d'éducation et de gouvernance de l'État et ont donc une indépendance très limitée tant au niveau du budget que de la gestion et de la pédagogie. Dans beaucoup de cas, comme en Tunisie, ils sont dirigés directement par le gouvernement, ce qui signifie que leur autonomie pour lancer des nouveaux programmes est extrêmement limitée. D'autre part, les universités privées, majoritairement étrangères, sont axées sur le marché et voient donc leur liberté également limitée par les lois de celui-ci. Le nombre d'universités privées a considérablement augmenté depuis le Printemps arabe mais la qualité et la diversité des programmes d'éducation en gestion culturelle n'ont néanmoins pas été développés.

Il faut aussi constater qu'il existe des différences notables entre les programmes d'études de développement culturel<sup>1</sup> dans la région. En Tunisie et au Maroc, tout comme au Liban et dans les universités francophones, il existe de nombreux programmes de bachelier et de master liés à la médiation socio-culturelle. Dans certains pays, l'enseignement de professions culturelles est majoritairement lié au patrimoine, à l'archéologie et à la conservation ou uniquement aux pratiques artistiques. Le Liban et l'Israël ont néanmoins développé certains types de cours « contemporains », qui sont plus liés à l'économie et au développement de compétences de gestion dans différents domaines tels que le tourisme culturel, l'évènementiel ou la gestion du patrimoine. Dans les universités égyptiennes et palestiniennes, peu d'initiatives émergent dans le secteur de la gestion culturelle. L'Algérie et la Jordanie n'ont pas encore introduit de programmes pertinents pour les professions de développement culturel et aucune mention n'est faite de la gestion culturelle, même en tant que matière optionnelle.

Les universitaires ont établi des relations avec leurs collègues étrangers et ont, dans certains cas, développé une collaboration<sup>2</sup> institutionnelle (mais plutôt en médiation culturelle et en art).

Les rares cours de médiation culturelle existants dans la région n'attirent pas beaucoup d'étudiants, et ce pour diverses raisons : les professions culturelles en tant que tel ont perdu en grande partie leur prestige, les programmes de gestion culturelle dépendent du département général et des politiques et programmes de l'université (droit, linguistique, littérature, économie, arts, sociologie etc.) qui n'agissent pas toujours dans le meilleur intérêt des étudiants, de la profession ou du secteur culturel en tant que tel. Par exemple, le Master de médiation culturelle Beirut comprend plusieurs matières en lien avec la linguistique ainsi que l'art et la littérature libanais puisque ces matières sont étudiées dans ce département, tandis que les matières comme la gestion de projets n'apparaissent que très tard dans le programme. La gestion financière, le droit contractuel ou le marketing ne sont pas du tout abordés. La question de la certification est négligée, et les diplômes professionnels (Caire) sont hors du système universitaire, mais également hors du cadre professionnel (il n'y a aucun système garantissant ou stimulant l'emploi fondé sur l'acquisition de compétences et sur le processus d'apprentissage continu).

Il apparaît clairement que, d'un point de vue académique, la discipline de gestion culturelle est pratiquement inexistante dans cette région, malgré le fait que de nombreux professeurs d'université essaient d'en introduire certains aspects dans leurs programmes d'études, ou d'ouvrir des cours spécifiques.

Une autre faille des universités de la région est l'absence de centres de développement professionnel continu au sein des universités. Aucun centre de ce type, pouvant être dédié aux gestionnaires culturels, experts en marketing, conservateurs, administrateurs publics, etc. n'a été identifié. Il existe néanmoins un institut en Tunisie, l'ISAJ (Institut Supérieur d'Animation de la Jeunesse), qui tente de développer un Incubateur : le Centre d'Entrepreneuriat. L'Ibn

Tofail University, au Maroc, a ouvert un département de développement professionnel continu proposant des programmes de comptabilité, de gestion, de cours en « audit » et de marketing. D'autre part, l'enseignement professionnel continu n'apparaît dans la région que par l'initiative d'acteurs internationaux indépendants.

De nombreux obstacles entravant l'éducation, la formation et le développement de compétences ont été identifiés dans la région. Le manque de liberté et d'autonomie du système universitaire et du système culturel public a été mis en évidence en tant que problème crucial.

La certification apparaît également comme l'un des problèmes principaux de ce secteur. Le manque de ressources humaines pour enseigner et former les élèves constitue une entrave significative au développement des cours accrédités de l'université, puisqu'il n'y a « personne de qualifiée pour donner cours »<sup>3</sup>, des professeurs qui pourraient obtenir l'autorisation d'enseigner la gestion culturelle, la politique culturelle ou d'autres sujets pertinents.

En ce qui concerne l'aptitude à l'emploi, il semblerait que les universitaires s'efforcent, dans un premier temps, à former les étudiants pour qu'ils obtiennent un emploi dans les secteurs publics culturel, éducatif ou scientifique, (qui n'évoluent plus très vite pour le moment). Ces emplois dans le secteur public sont hautement dépendants des décisions et des nominations du parti au pouvoir. Alors qu'il y a des formations 'entrepreneuriales' dans les écoles de commerce et de gestion, les étudiants dans les formations artistiques sont très peu préparés à l'entrepreneuriat. Cette situation est totalement différente entre le Liban et l'Afrique du Nord<sup>4</sup>.

Puisqu'il n'y a pas assez de programmes universitaires ni de cours de formation en gestion culturelle dans la région, la plupart des professionnels ont tout appris « sur le terrain, sur base d'essais et d'erreurs et non grâce à l'éducation. »

L'aide internationale au développement, à la citoyenneté et à la formation culturelle : l'impact de l'Union Européenne

La formation culturelle après le Printemps arabe a fait souvent partie des programmes de développement de la société civile et de la lutte pour la démocratie. L'Union Européenne a développé de nombreux programmes visant la coopération culturelle dans la région de la méditerranée. Des projets ad hoc diversifiés dédiés à la gestion culturelle et au financement ciblent deux groupes clairement distincts : les professionnels de la culture respectés et les jeunes intéressés par le développement de projets culturels activistes. D'importants projets de formation sont développés par la fondation Anna Lindh, EUNIC et l'organisation récemment établie MED Culture, dédiée strictement à la région du Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA).

Le programme Dawrak de la fondation Anna Lindh rassemble des professionnels de la culture dans la région de la Méditerranée afin d'améliorer le respect mutuel entre les cultures et de soutenir la société civile. Il est important de souligner que la fondation comporte le plus large réseau d'organisations de société civile impliquées dans la promotion du dialogue interculturel en Europe et en Méditerranée<sup>5</sup>, en coordination avec le Goethe Institut. Il s'agit du « CIN – Cultural Innovators Network ». Ce réseau soutient les opérateurs culturels de la région au travers d'une plateforme mise en place pour leurs activités ultérieures. L'idée principale était de construire et de promouvoir des mécanismes de dialogue démocratique et inclusif, l'échange d'expériences professionnelles, l'adoption d'approches innovantes, la réunion et la coopération mutuelles. »<sup>6</sup>

EUNIC a lancé l'EUNIC MENA Project, qui aborde la responsabilisation démocratique, les politiques culturelles et l'économie créative. L'objectif est de soutenir le secteur créatif dans la région en redéfinissant les politiques culturelles qui doivent répondre à l'évolution du contexte socio-politique, dévoiler le potentiel des industries créatives, augmenter et refaçonner les objectifs des échanges

culturels ainsi que renforcer la compétitivité du secteur. La plus grande activité du projet était le Dead See Forum, qui a offert aux opérateurs des sociétés civile et culturelle la possibilité de se rencontrer et de créer un réseau transfrontalier autour de la Mer Morte.

Le modèle pilote EUNIC 1 2014/2015 a été développé ultérieurement et consistait en deux sessions de formation mises en place par l'équipe de l'Association Marcel Hicter. Cette formation a été évaluée très positivement. Les participants ont mentionné des méthodes d'apprentissage variées, l'acquisition de nouvelles compétences, informations et connaissances et la constitution d'un réseau et de partenariats enrichissants. Les rares points à améliorer concernaient un meilleur équilibre entre l'Europe et cette région ; le souhaitant plus interactif.

Le programme régional de l'Union Européenne, « Med Culture » de 2014-2018, faisant partie du programme régional « Media and culture for development in the Southern Mediterranean » a été lancé dans le but de soutenir la création d'environnements institutionnels et sociaux propices à la culture comme vecteur de liberté d'expression et de développement durable, renforçant les compétences des secteurs culturels public et privé. Le programme Houna aShaab, organisé par Med Culture entre 2015 et 2017, comprend une conférence régionale sur la créativité et la culture pour le développement, des réunions de groupes d'orientation nationale dans chacun de ces pays et des activités de développement de compétences en ce qui concerne la gestion et la politiques culturelles.

Conditions pour réaliser un développement culturel garantissant une durabilité sociale

Malgré la diversité de l'aide offerte, les programmes de développement de compétences ont eu un faible impact pour les raisons suivantes : ils ont été développés sporadiquement et de façon ponctuelle; ils ne font pas partie d'un programme politique cohérent, ou s'ils en font partie, les formateurs qui les ont mis en place n'en sont pas conscients ; les

formations sont souvent développées sans le soutien de réels partenaires locaux, ne sont donc pas durables<sup>7</sup> sur le long terme et ne contribuent ni à l'évaluation ni au développement des connaissances locales ; leur contenu est inadapté au contexte ainsi qu'aux besoins locaux et ces programmes ne sont dès lors pas compris ni mis en place.

C'est donc pour ces différentes raisons que les formations ne répondent pas assez aux vastes besoins sociaux et professionnels dans la région du MENA.<sup>8</sup> Dans le cadre du soutien au développement, les formations se justifient principalement par des arguments économiques : former des professionnels capables de collecter des fonds, d'ouvrir les marchés, d'assurer la durabilité de leurs organisations, d'accroître le niveau d'emploi dans le secteur culturel et de contribuer au PIB de leurs pays.

Enfin, nous pourrions nous demander à qui profitent ces compétences renforcées.

Les gestionnaires culturels de la région pourraient être capables de mieux communiquer avec leurs collègues occidentaux et devenir des importateurs mais aussi des exportateurs de produits culturels. La question est de savoir si cela contribue à un réel développement culturel ou s'il s'agit d'une économie de spectacle, de tourisme de masse, d'évènements et de divertissements. Le marché de l'art, avec ses « transferts » spéculatifs, est-il l'un des objectifs de ces formations ? Il semblerait que la formation en développement culturel dans cette région pourrait difficilement conduire à la création d'emplois culturels, étant donné la faiblesse du marché de l'emploi dans le secteur culturel. La formation et l'éducation devraient se concentrer sur les pratiques locales et sur les conceptions entrepreneuriales, tout en inspirant et en permettant des conceptions originales, la mise en réseau et les modèles de gouvernance, afin de contribuer au développement d'un secteur culturel durable au point de vue économique. Il est aussi essentiel de développer des projets de coopération culturelle.

C'est en remplissant ces conditions que le développement culturel pourra également garantir une durabilité sociale, essentielle dans cette région

où les divisions culturelles et de valeurs s'ajoutent aux guerres et au terrorisme mettant en danger le tissu social.

Les programmes de développement de compétences les plus efficaces seront ceux qui engageront tant des artistes que des gestionnaires culturels, des professionnels nationaux et internationaux réellement motivés et des opérateurs dans le processus de reconstruction de politiques et de pratiques culturelles. Les universités locales devraient jouer un rôle essentiel au sein de ces initiatives, puisque certaines d'entre elles sont valorisées et renforcées par des organisations internationales. Cet objectif ne peut être atteint qu'en développant des programmes universitaires conjoints, des projets de partenariat, des schémas de mobilité qui connecteraient les universités du Nord de l'Afrique et du Moyen-Orient, mais aussi les associations de la société civile et les experts de la région et d'ailleurs. Les pratiques collaboratives d'Al Mawred et de la Fondation Européenne de la Culture peuvent être considérées comme un bon exemple de pratiques démontrant à quel point l'investissement dans le savoir local peut être bénéfique et créer des conditions favorisant des projets durables et efficaces.

Il est important de noter qu'il existe de nombreuses coopérations positives d'institutions et organisations de la Fédération Wallonie-Bruxelles avec des organismes et opérateurs des pays du Maghreb et du Moyen-Orient.

Le rôle, déjà mentionné, de l'Association Hicter, dont la formation MENA avec EUNIC a été un succès reconnu, non seulement par les participant(e)s mais aussi par une évaluation externe produite par le British Council de Jordanie.

D'autres collaborations enrichissantes d'acteurs de la Fédération Wallonie-Bruxelles sont à mentionner. C'est le cas, notamment :

- d'Africalia : Africalia, qui est une association créée à l'initiative de la Coopération Belge au Développement, promeut le développement humain durable par un soutien aux cultures et aux arts africains contemporains.

- de l'ADI : L'association Aide au Développement International agit en sensibilisant à l'interculturel dans le cadre de relations Nord-Sud et en soutenant des projets de développement dans le Sud.
- de Wallonie-Bruxelles International : WBI, qui est l'organe chargé de la politique internationale de la Fédération Wallonie-Bruxelles, soutient les projets favorisant la solidarité internationale en offrant des conseils et des aides financières. WBI est très actif en Tunisie, au Maroc, en Algérie, au Congo et au Sénégal.

#### Références bibliographiques :

- Akademia, n. 24/2013, Manouba University, Tunisia.
- Dietachmair Ph. and M. Illić. 2015. "Another Europe, Capacity/building Programs with EU neighborhood, 1999-2014" in: European Cultural Foundation: Tandem – Cultural Managers Exchange., Amsterdam: ECF, p. 162-173
- Dragičević Šešić, M. 2015. "Arabic spring and the work of cultural policy groups – a bottom up cultural policy." Journal of the Institute of Theatre, Film, Radio and Television, Vol. 24, no 28, p. 217 – 242.
- Dragičević Šešić, M. 2015. "The Abarra program evaluation: Executive summary. Amsterdam: Al Mawred and European cultural Foundation.
- Ettijahat, ECF, Al Mawred, 2013. "Current developments of cultural policies in the Arab Region", <http://mawred.org/wordpress1/wp-content/uploads/2013/10/Cultural-Policies-3rd-Report-Jan.-2013-to-June-30.-2013.pdf>
- EUNIC. 2013. "Pan-Arab postgraduate qualification in cultural management – a feasibility study."
- EUNIC <http://Egypt.eunic-online.eu/?q=content/pan-arab-postgraduate-qualification-cultural-management-feasibility-study-eunic-egypt>
- Hajj Ali, H. 2010. « An Introduction of Cultural Policies in the Arab Region ». Beirut: The Beirut World Book Capital.
- Khalaf, S. 2001. Cultural resistance: global and local encounters in the Middle East. London: Saqi books.
- Klesse, A. 2015. "Evaluation Report: The MENA/ European training in culture and creative sector management 2014/2015." Brussels: Marcel Hicter.



1 L'UNESCO a introduit ce terme pour couvrir une variété d'approches à l'éducation de futurs professionnels de la culture. Katerina Stenou, directrice des politiques culturelles et du dialogue interculturel a dit : « la formation du personnel de développement culturel a toujours été une préoccupation de l'UNESCO depuis la moitié des années 70 » (UNESCO, 2003).

2 Parmi ces initiatives se trouvent : ISAJ (Institut Supérieur d'Animation de la Jeunesse) en Tunisie, des programmes de master conjoints : Université de Lyon II et Creteil, Université Saint Joseph de Beirut et l'Université de Marseille, en France.

3 L. Friedman, D. Ronen Israel

4 Ce n'est que récemment que les associations de citoyens ont commencé à émerger. Par exemple, l'Association « Process » en Tunisie, qui organise des compétitions d'étudiants et jeunes designers pour des objets d'usage quotidien, et qui met les meilleurs en contact avec les entreprises appropriées (La Presse de Tunisie, 23.1.2014, p.11)

5 Plus d'information sur: <http://annalindhfoundation.org/about#sthash.0YPifslA.dpuf>

<http://annalindhfoundation.org/news/announcing-call-anna-lindh-foundation-intercultural-actions>

6 [www.culturalinnovators.org/innovators](http://www.culturalinnovators.org/innovators)

7 Les instituts étrangers et donateurs changent les priorités en fonction des changements électoraux et politiques dans leurs pays.

8 En plus de ce qui a été mentionné, les interviewés ont cité Ashkal Alwan (programme Home Workspace) à Beirut, et l'Arab Image Foundation, mais leur travail est principalement destiné aux metteurs en scène et à leurs pratiques et celui-ci n'est donc pas analysé dans ce rapport.