

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

2/3 ANALYSE DES AMÉLIORATIONS ACTUELLES

Par Milena Dragicevic-Sesic

NOVEMBRE 2012

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

2/3 ANALYSE DES AMÉLIORATIONS ACTUELLES

Par Milena Dragicevic-Sesic,

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

L'AMÉLIORATION DES CAPACITIES DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

La 2e phase de l'éducation pour un planning stratégique a démarré au moment où de nombreuses organisations non-gouvernementales (Yustat, Magna agenda, centre Palgo à Belgrade, Multimedia à Skopje, Ecumest à Bucarest et autres ONG à Zagreb et à Ljubljana) ont pris en charge de déterminer les besoins, conceptualiser et élaborer le programme éducationnel du management stratégique². De plus, les Open Society Institutes (Soros fund) en Croatie, en Serbie, en Macédoine, au Monténégro, en Bulgarie, et dans une moindre mesure en Bosnie-Herzégovine et en Roumanie, ont organisé des séminaires sur le planning stratégique pour le système institutionnel dans le domaine de la culture (dans les villes et régions démocratiques)³ et surtout pour les organisations non-gouvernementales dont le secteur civil a été renforcé. La raison de ces séminaires était plutôt d'ordre politique : accentuer le potentiel démocratique d'un pays, promouvoir les droits à la culture par le renforcement de la société civile et des organisations indépendantes culturelles.

Les modèles de programmes dans ce domaines étaient *Policies for Culture et Kultura nova*, toutes deux basées sur les initiatives des facteurs de la région, et grâce à l'aide et à l'intérêt cruciaux des fondations culturelles européennes. Le côté innovateur du programme *Policies for Culture* reposait sur le fait qu'il s'agissait du premier programme qui soulignait l'importance d'engager des politiciens professionnels (députés et délégués) pour planifier le dévelop-

pement culturel et les débats culturels. Le programme se développait donc en triangle : députés (autorités élues), experts (professionnels dans le domaine de la culture dans le secteur public et artistes) et société civile (secteur non-gouvernemental). Il est vite devenu clair qu'il ne serait possible de faciliter l'élaboration de plans stratégiques optimaux en qualité professionnelle que par la synergie entre le secteur public, l'énergie nouvelle, la créativité et les idées pour l'amélioration du secteur public et du pouvoir politique (représenté par les députés). Cependant, son bon fonctionnement ne dépendait inévitablement que du soutien politique. Néanmoins, même si ce programme a amené une série de plans stratégiques et plans de développement culturels dans la région (Plovdiv, Rijeka, Kragujevac, Sombor, Užice, Šabac), car la plupart d'entre eux n'ont été appuyés que par des organisations non-gouvernementales, et car aucune politique démocratique culturelle n'a été établie dans ces pays, seule une petite partie de ces plans n'a été mise en œuvre. Toutefois, la sensibilisation des autorités à tous les niveaux en respect du planning stratégique et de

la création de nouvelles situations – espaces de débats et fonctionnement des trois secteurs (coopération intersectorielle) était une valeur incontournable de ce programme. Kultura nova était un projet commun de l'European Cultural Foundation d'Amsterdam et de la Soros Foundation du Monténégro, de Croatie, de Macédoine et de Serbie. Ce programme avait trois objectifs : le développement de la capacité à la pensée stratégique et des activités des organisations du secteur non-gouvernemental pour la participation et la contribution active qui sécuriserait leur développement durable et leur continuation (management stratégique), augmentant ainsi les capacités du secteur non-gouvernemental par la participation et la contribution active à la définition du développement de la politique culturelle (démocratisation de la politique culturelle) et par des pré-requis de coopération interculturelle (connexion régionale). L'approche méthodologique adoptée par les auteurs des projets développés de manière expérimentale⁴ – et qui était le fruit d'années de recherches, de pratiques et d'engagement éducatif dans le management stratégique dans le domaine de la culture dans la région de l'Europe du Sud-est, amenant une toute nouvelle qualité au processus éducationnel, créant ainsi des pré-requis pour une meilleure compréhension du planning stratégique au sein de la politique culturelle.

C'est ainsi qu'on a reconnu en Europe du Sud-est la qualité de l'expertise pour des formations spécifiques au management stratégique et au marketing culturel comme particulièrement importante, et qu'elle a commencé à être utilisée systématiquement dans d'autres régions, surtout dans les pays baltes, dans le Caucase et en Asie Centrale⁵, et même dans les pays arabes et en Turquie⁶.

L'AMÉLIORATION DES CAPACITÉS DU SECTEUR PUBLIC

L'an 2000, année des changements politiques dans beaucoup de pays de la région, a marqué le début d'une nouvelle période dans la formation et l'introduction au planning stratégique comme méthode d'opération dans les institutions de la culture⁷. De nombreuses organisations internationales se sont implantées dans un pays mais ne cherchaient plus à collaborer avec la Soros foundation. Ils ont préféré négocier directement avec les gouvernements, à savoir, les ministères de la culture. L'European Agency for Development and Reconstruction a pris beaucoup d'importance. En Macédoine, en Bulgarie et en Roumanie, ce processus a démarré un peu plus tôt, et donc dans les années 90, de nombreux programmes éducatifs qui étaient censé amener des changements systématiques dans le secteur public ont été établis, basés sur le programme européen PHARE. Néanmoins, les experts qui, inexpérimentés dans la région, ont

fréquenté des courts séminaires ont réussi à se sensibiliser et à se familiariser quelque peu avec le management local, mais pas suffisamment pour créer un changement systématique majeur. Le programme d'évaluation relatif aux politiques culturelles du Conseil de l'Europe mené dans tous les pays de la région a contribué à ce processus, mais pas avec le même succès. La plupart des experts des Commissions Européennes se sont accordé sur l'importance des changements systématiques rapides et, plus particulièrement, sur la réforme du système institutionnel publique par la prise des responsabilités de leur propre développement et de leurs propres activités. Toutefois, seule la Slovénie, bientôt accompagnée par la Croatie, a adopté les stratégies nationales pour le développement culturel alors que les autres pays n'ont adopté que partiellement les recommandations du Conseil de l'Europe, et que certains pays les ont complètement ignorées (la Bosnie Herzégovine n'a pas réussi à adopter le document « national analysis of cultural policy »). Ensuite, le Conseil de l'Europe a lancé le programme Mosaic et STAGE qui se focalisaient sur les pays de cette région.

Les centres culturels internationaux ont également adopté de tels processus, ayant pour but d'améliorer l'efficacité de leurs activités. Dès lors, les concerts et les conférences ont été remplacés par des recherches à long terme et des programmes de formation. Le British Council et le Centre Culturel Français de Podgorica a développé le programme pour l'amélioration des capacités du planning stratégique dans la culture des autorités publiques du Monténégro⁸. A Belgrade, ils avaient l'intention de travailler avec le Ministère de la Culture et avec les médias de République de Serbie sur le lancement de projets *destinés à améliorer les institutions dans la culture, à mieux faire connaître le planning stratégique et le contrôle de qualité*. Cependant, seule une petite partie des plans envisagés a été appliquée, et le programme majeur pour l'aide au management stratégique comme méthode d'opération s'est avéré être un programme de formation à long terme pour les directeurs de 80 centres culturels locaux à travers la Serbie et la Macédoine. Ce programme a été appliqué par le Centre Culturel Français, le Center for Professional Development and Consulting of the University of Dramatic Arts à Belgrade, et la fondation du département UNESCO pour la Politique Culturelle et le Management (interculturalité et médiation dans les Balkans). Ce département aura pour tâche de permettre à de nombreux professionnels dans le domaines de la culture en Slovénie, Croatie, Roumanie, Bulgarie, Macédoine, Bosnie Herzégovine, mais aussi de France, Grèce, Chine, ... de décrocher un Master dans cette catégorie. Etant donné que ces études étaient principalement basées sur une « connaissance et expérience régionale » (d'après les formules appliquées, un tiers des professeurs viennent d'autres régions du monde, un tiers de la région et un tiers du pays-même), et puisque les étudiants ont suivi leur formation pratique dans les pays de la région, y ont organisé des voyages de recherches, etc...

ce programme est considéré comme l'un des programmes internationaux les plus convaincants en Europe⁸.

Au même moment, en plus des organisations gouvernementales internationales, des ONG telles que Artspace à Minneapolis ont étendu leur champ d'activités à cette région. Cette ONG a développé le projet Social Actors in Transformation (SAIT), projet qui implique les partenaires de Belgrade, Minneapolis et Rotterdam. Ce projet a démarré vers 2001-2004 par la promotion du planning stratégique à long terme et l'action stratégique qui a changé la position des artistes ou la Cooperative Housing Foundation qui a tenté d'appliquer le programme stratégique pour le développement de l'Opera House¹⁰ à Timisoara (aucun des deux projets n'a été finalisé avec succès en ce qui concerne l'atteinte de résultats concrets ; cependant, ils ont contribué au changement de la manière de penser – en exigeant que les débats sur les problèmes relatifs au développement soient obligatoirement traités sur la base de l'analyse stratégique et avec une méthodologie appropriée).

Les organisations internationales impliquées et actives dans la région ont appliqué le planning stratégique en tant que norme pour leur propre activité dans laquelle les facteurs locaux étaient également impliqués. Dès lors, l'arrivée d'un bureau Pro Helvetia dans chaque pays de la région requerrait principalement une analyse stratégique et, par conséquent, la sélection de priorités stratégiques comme les Soros foundations l'avaient déjà fait pour chaque branche de leurs activités, priorités qui ont d'ailleurs été discutées par après et adoptées au niveau local et régional. Il est intéressant, en termes de développement stratégique, que les Soros foundations aient pu adopter une approche très libérale dans le domaine de la culture alors qu'elle était « spécifiquement nationale », et donc, contrairement à d'autres programmes, le sous-comité régional de l'Art et de la Culture n'avait pas le droit, jusqu'à récemment, de s'investir dans les stratégies nationales.

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 Regional Cultural policy and management, Timisoara, juillet 1998, Seminar for theatre managers, Sofia, oct. 1998; Project management for art practitioners in Macedonia, Ohrid, 1999, Destination Balkan – Eastern & South West Art Council Boards, England, 1999; 6-8 juillet, 2000. Sinaja, Rumunia - seminar: Policies for culture (legislation and cultural policy development) for member of parliaments and NGO's; Marketing of artistic projects, Ohrid - 5-7 mai 2000; From Art production to art market, Labin, Croatia; NGO management, Dubrovnik, mai 2001. Entrepreneurship in culture, Kikinda, février 1998.g.

3 Développement de la politique culturelle et du management dans 10 villes serbes : Zrenjanin, Kragujevac, Čačak, Užice, Sombor, Subotica, Pančevo, Niš, Jagodina. (pour l'ONG Magna agenda) – 1998-99.g.; centre PALGO, Increasing the capacities of local administration 40 towns in Serbia, 2001-2002.

4 Dragičević Šešić, Milena & Dragojević, Sanjin (2003): Organizacioni razvoj, podizanje kapaciteta i samoodrživost nevladinih organizacija u kulturi: primer programa Kultura nova, Zbornik Fakulteta dramskih umetnosti, br. 6-7, pp. 311-325

5 Voici une liste non-exhaustive des projets conceptualisés et suivis par des experts d'Europe du Sud-est : Regional cultural policy and management, Vilnius-Nida, septembre 1998; Art management training, Riga, janvier 1999; Summer school for LIS (librarian) education, Moscow, juillet 2000; Theatrical Management and Marketing, 26 - 30. Mai 2000 Novosibirsk; followed by: Baku Azerbaijan 2002, Tashkent mai 2002; Bishkek 2004, Kaliningrad 2005-7... Sanjin Dragojević (2003) élabore des analyses sur les besoins éducationnels en Asie Centrale pour l'UNESCO, et a publié des articles sur la politique culturel et le management en Asie Centrale (2004) avec la collaboration de Lidia Varbanova.

6 La European Cultural Foundation invite Sanjin Dragojević et Milena Dragičević Šešić à conceptualiser et implémenter un programme à long-terme pour l'éducation des formateurs en management stratégique dans la culture des états arabes 2005-2006 qui devrait être finalisé par la formation de 20 formateurs de 10 Etats arabes, et le livre Art Management under Turbulent Circumstances a été traduit en arabe (Al Mawred, Le Caire, 2007).

7 Et donc, la première tâche des nouveaux directeurs des institutions publiques en Serbie et en Croatie était d'adopter de nouveaux plans stratégiques – un exemple caractéristique est l'application de la stratégie de développement relative au National Museum à Belgrade qui a été élaborée entre 2001 et 2003 en tant que projet qui implique tous les employés, et qui a été implémenté comme processus éducatif (des séminaires éducatifs ont précédé la réalisation des analyses et l'élaboration de stratégies).

8 Politique culturelle du Monténégro (Centre Culturel Français et British Council), Budva, mars-avril 2001.

9 VANIA project, Training in Transnational cultural co-operation projects (2007), Rod Fisher & Effi Karpodini Dimitriadi, eds., Foundation Marcel Hicter, Brussels, p. 21

10 Matthew Lovick, *The Model Project for NGO development*, CHF Romania, chapter : The Art institution privatization project, pp. 15-17.