

# LA CULTURE, UN ENJEU DE SOCIÉTÉ

REFLECHIR UN PROJET CULTUREL AUJOURD'HUI.

ROSELINE MOUCHEL-L'ABBE  
SOUS LA DIRECTION DE BEATRICE TERRY

MASTER 2 MANAGEMENT DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

PROMOTION 2019

# Charte du bon usage des ressources utilisables dans le cadre des travaux individuels et collectifs

## 1. Préambule

1.1. La présente Charte a pour objet de définir les conditions générales d'utilisation des ressources dans le cadre de la formation suivie à l'IAE. Sont concernées, les ressources disponibles à la médiathèque, sur Internet et dans le commerce (ouvrages, revues, magazines...).

1.2. Les conditions précisées ci-après s'imposent à toute personne inscrite à l'IAE de Caen, en formations initiale, continue ou apprentissage, en présentiel ou à distance. La communication de cette charte est assurée en début d'année par les responsables pédagogiques. Elle est déposée sur l'espace formation.

## 2. Règles concernant les références et citations

2.1. La rédaction d'un document (mémoire, rapport, thèse, ...) dans le cadre de la formation nécessite une réflexion et des recherches approfondies. L'étudiant est ainsi amené à consulter des ressources sur Internet, des publications académiques, des revues, des ouvrages, etc. L'étudiant s'engage à faire référence de manière précise aux sources qu'il a utilisées et à ne pas les plagier.

### 2.2. Références

- Quand une idée est issue des travaux d'un auteur, ce dernier doit être facilement identifiable. On utilisera des formulations de type « Durand (2005) montre que ... » ou « (sur ce point voir Dupont, 2008) ». On pourra également citer en fin de phrase entre parenthèses le nom de l'auteur et l'année de publication de la ressource citée.

- La rubrique « références bibliographiques » placée en fin de document doit reprendre toutes les références utilisées. Pour les ressources disponibles sur Internet, il est nécessaire de préciser l'URL du site concerné et la date de consultation.

### 2.3. Citations

- L'étudiant doit éviter toute citation supérieure à 10 lignes.

- Toute citation d'une publication devra être mise entre guillemets et le titre de l'ouvrage ou de l'article, l'année de publication ainsi que son auteur devront figurer clairement en note de bas de page ou dans le corps du texte entre parenthèses après la citation.

- Il est rappelé à l'étudiant les droits et obligations suivantes définies par le Code de la Propriété Intellectuelle :

Art. L. 122-4. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite. Il en est de même pour la traduction, l'adaptation ou la transformation, l'arrangement ou la reproduction par un art ou un procédé quelconque.

Art. L. 122-5. (Extrait) : Lorsque l'œuvre a été divulguée, l'auteur ne peut interdire : (...) 3° Sous réserve que soient indiqués clairement le nom de l'auteur et la source :

a) Les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, polémique, pédagogique, scientifique ou d'information de l'œuvre à laquelle elles sont incorporées...

### 3. Moyens de vérification mis en place à l'IAE

3.1. L'étudiant s'engage à fournir sur demande du responsable pédagogique, une copie électronique de tous les documents réalisés individuellement ou collectivement dans le cadre d'une unité d'enseignement.

3.2. Le responsable pédagogique pourra utiliser tous les moyens à sa disposition (moteur de recherche, logiciel dédié) pour vérifier la conformité du document aux règles édictées ci-dessus.

### 4. Sanctions applicables

4.1. Conformément au règlement des examens de l'Université de Caen, tout plagiat est assimilé à une fraude et peut impliquer la saisine de la section disciplinaire de l'Université et le prononcé de sanctions pouvant aller jusqu'à l'exclusion de l'Université (extrait du contrôle des connaissances - article 4).

4.2. Le non-respect manifeste des règles édictées ci-dessus pourra entraîner l'attribution d'une note égale à 0.

La culture, un enjeu de société.  
Réfléchir un projet culturel aujourd'hui.

## Remerciements

Je tiens avant toutes choses à adresser ma reconnaissance et mes remerciements les plus sincères à Madame Béatrice TERRY, ma directrice de recherche. Par son écoute, son soutien, et l'attention qu'elle a bien voulu me porter, elle aura su faire naître une nouvelle identité, plus profonde encore, plus ancrée certainement. Elle aura semé des graines qui feront de moi, dans les années à venir une professionnelle toujours à l'écoute des autres, mais aussi plus à l'écoute de ses propres aspirations.

J'adresse mes remerciements à l'IAE de Caen. Cette année universitaire a été riche et je suis ravie d'avoir pu suivre ce parcours en Master 2 Management de l'Economie Solidaire. Charge à nous tous de permettre à ces filières d'être plus présentes et plus reconnues à l'avenir. Mes remerciements à Monsieur Jean-Christophe FRYDLENDER qui aura toujours su être attentif à nos questionnements, nos interrogations et nos sollicitations au cours de l'année... Et Anne Sophie RIPOLL pour son écoute, sa disponibilité et son efficacité.

-

Merci à l'ensemble des professionnels ayant accepté de me rencontrer dans le cadre de cette étude.

Merci à Karim, mon employeur, qui pour une année, m'a laissée m'éclipser, l'équivalent d'une semaine sur deux... et une très grande pensée pour Nathalie, ma super collègue !

Merci aux « vieux brigands » et aux « p'tites bourriques », cette équipée formidable, ces gens pleins de convictions, d'engagements, de valeurs. Eux sans qui cette année universitaire n'aurait pas été la même.

Denise, Régis, Fabrice, Audrey, les enfants... votre soutien, vos encouragements, votre patience m'ont, cette année, comme de tous temps, été précieux.

Isabelle, celle qui est toujours là, Anne et Elise, celles qui resteront attachées à mes premières années universitaires, et avec qui les échanges se maintiennent...

Merci à mon comité de lutte contre l'insécurité théorique et linguistique : Anne, Audrey, Lucile, Mathilde, Noémie, Valérie. Votre relecture précise et enthousiaste m'a été d'un grand secours.

Et puis, une pensée particulière pour Samuel et Anne-Laure, eux sans qui la vie n'aurait pas le goût qu'elle a aujourd'hui.

## Sommaire.

Préambule	3
Démarche méthodologique	6
Introduction	15
Une culture à bout de souffle... Une économie solidaire inspirante ?	17
L'entrepreneuriat culturel	51
Opérer la transition culturelle : construire une culture renouvelée, ancrée dans la société.	69
Conclusion	80
Bibliographie	83
Table des matières	86
Annexes	88

## Préambule.

« J'accepte la grande aventure d'être moi »

Simone de Beauvoir.<sup>1</sup>

C'est une forme peu commune dans un travail de recherche universitaire que de commencer par un préambule. Il me permet cependant d'incarner cet écrit, de vous livrer l'essentiel de ce qui m'anime et m'a amenée ici, à reprendre mes études et à étudier ce sujet. Le sentiment qui m'habite à l'heure d'écrire ce mémoire réunit tout à la fois des souvenirs et des expériences.

Si c'était un spectacle, ce serait « La Volière », monté par la compagnie Dromesko, il y a bientôt trente ans. Un voyage pluridisciplinaire où se mêlent théâtre, poésie, cirque, musique. Dans cet univers riche, le spectateur navigue et s'envole dans son imaginaire.

« On n'a pas d'idées, on n'a jamais d'idées. On ne se casse pas la tête dans ce sens-là, on se casse le cœur, les émotions, la voix aussi... »<sup>2</sup>

Si c'était une affiche, ce serait celle du festival Jazz sous les pommiers 1984<sup>3</sup>. C'est la vache qui est au cœur de l'image, des caisses claires en guise de boucles d'oreilles. Un territoire à la rencontre de la culture, et la culture à la rencontre de la population, des individus. Un projet devenu adulte aujourd'hui, lui-même issu d'une terre et né d'une initiative bénévole.

Si c'était une œuvre musicale, je crois que ce pourrait être la musique du film Holy Lola<sup>4</sup> (composée par Henri TEXIER), parce qu'elle accompagne le voyage initiatique des deux personnages dans une quête d'eux-mêmes. Cette œuvre, « créée<sup>5</sup> » à Jazz sous les pommiers, me renvoie également à mon enfance professionnelle.<sup>6</sup> De ces premiers moments où, à travers un événement, une manifestation, on fait l'expérience du travail. Ainsi soit Jazz sous les

---

<sup>1</sup> Ardente avocate de l'existentialisme, elle soulève des questionnements afin de trouver un sens à la vie dans l'absurdité d'un monde dans lequel nous n'avons pas choisi de naître. (Wikipedia).

<sup>2</sup> Igor - Reportage Antenne 2

( <https://fresques.ina.fr/en-scenes/fiche-media/Scenes00545/la-voliere-dromesko-pour-de-droles-d-oiseaux.html>)

<sup>3</sup> CF annexe – Affiche JSLP – 1984.

<sup>4</sup> Bertrand Tavernier – 2004.

<sup>5</sup> Créer au sens artistique du terme – première représentation d'un spectacle, première date d'un concert...

<sup>6</sup> Stagiaire à Jazz sous les pommiers de novembre 2002 à juin 2003 et de décembre 2003 à mai 2004.

pommiers, une madeleine que l'on déguste tous les ans, et dont on s'éloigne tous les jours un peu, pour tous les jours s'assumer plus.

Si c'était une peinture, je crois que ce serait l'un de ces visages de femme peint par Picasso, ces regards échangés entre un moi et un moi-même, comme une difficulté à poser un regard sur soi, regarder droit, puis finalement, y parvenir, après des larmes, mais pleine de couleurs, pleine de chaleur et prête à affronter le monde qui s'est révélé.<sup>7</sup>

Cette étude est éminemment liée à mon expérience professionnelle, si c'est un avantage, cela pourra laisser poindre parfois, qui sait, un certain manque d'objectivité ou de lucidité, de distance... Atout ou faiblesse...

A travers ce travail, je cherche à vérifier un sentiment, une sensation, une intuition, tous ces riens qui ne fondent pas un raisonnement scientifique. Je souhaite pouvoir utiliser ce matériel, cet état des lieux de l'action culturelle aujourd'hui afin d'entrevoir ce qu'elle touche réellement. C'est prendre le temps d'analyser le passé et le présent pour mieux envisager le futur, une action collective, non plus simplement ouverte à tous, mais bien l'émanation de tous, de la société avec pour principal moteur, l'authenticité. Trouver les ressorts d'une action adaptée à chacun, naturellement née des individus, prenant appui sur leurs différences, leurs envies, pour écrire une épopée commune, tel est mon souhait. Ce mémoire est conçu comme un point d'étape, un temps qui m'est donné pour poser mes connaissances du sujet, et mes envies de professionnelle, ma conception de l'accès à la culture : définir mon utopie, ce que j'entends développer pour contribuer, un peu, à la création de notre histoire commune. Cela nourrira, je l'espère, mes prochaines expériences et sera le ferment d'un travail sur le vivre ensemble, à mon échelle, à ma dimension.

"Métamorphoser la civilisation pour poétiser nos vies"<sup>8</sup>

Ce travail ne répondra peut-être pas aux attentes universitaires sur les questions de formes... Il est cependant l'occasion pour moi d'accepter de n'être pas tout à fait dans la norme et de l'assumer.

Je tiens à vous remercier de m'avoir donné l'occasion d'écrire mon projet et mon ambition : celle d'être une actrice culturelle de mon temps, dans la société dans laquelle je vis ou veux vivre. Plus qu'une envie, c'est pour moi une nécessité. Prendre le monde à l'endroit où il est et

---

<sup>7</sup> CF Annexe – PICASSO P., Buste de femme au chapeau. <https://www.christies.com/lotfinder/prints-multiples/pablo-picasso-buste-de-femme-au-chapeau-5363872-details.aspx>

<sup>8</sup> MORIN E., *Le Monde*, 13 juin 2009.



l'emmener vers un demain désirable et soutenable. Ou, se souvenir de qui l'on est et d'où l'on vient pour œuvrer dans un monde où l'on veut aller.

Alors oui, juste après ce préambule, vous trouverez la démarche méthodologique sur laquelle je me suis appuyée, une démarche ancrée sur mon expérience professionnelle. Ce sont mes lectures et les analyses des articles de ma revue de littérature qui viennent confirmer mes hypothèses de départ. Tout sera imbriqué et formera, je l'espère, un ensemble cohérent. C'est mon identité que je souhaite trouver, et un outil pour mes travaux futurs dont je souhaite me doter.

Merci à vous.

## Démarche méthodologique.

Le maître mot de ce travail aura été de toujours rester à l'écoute de ce qui a animé cette reprise de formation, retrouver du sens dans l'engagement culturel et repérer les leviers nécessaires à la mise en œuvre d'une transition culturelle à l'écoute de la société. Nous sommes partie de nos propres constats, de ce que nous avons vu de la culture, celle du territoire, celle qui se veut de proximité. La culture du côté des artistes qui ne crèvent pas l'écran, mais cherchent à rencontrer la population. Cette culture dont l'ambition est proche de celle de l'éducation populaire. Et nous le notions plus haut, l'idée était de se nourrir de tous ces riens qui ne fondent pas une analyse scientifique pour construire une pensée, une idée, une conception de ce que pourrait être, à notre sens, l'action culturelle, le développement culturel.

Nous avons commencé nos lectures en partant de ce sentiment que la culture se faisait à l'envers. On pense et prend en compte le public, mais on se soucie moins, beaucoup moins, de l'Homme, de l'humain dans sa dimension globale, dans le respect de ses désirs et ses envies. A travers des articles de penseurs de la culture, de l'éducation populaire, tous acteurs de leurs temps, de leurs territoires, nous avons pu vérifier que nos sensations résonnaient également chez eux. Ils venaient confirmer nos hypothèses de départ.

Nous avons fait le choix de rencontrer des professionnels du territoire, pour beaucoup connus de notre réseau. Pour chacun d'eux, et parce que nous les avons choisis à bon escient, nous avons revu notre grille d'entretien, afin d'obtenir des réponses plus personnalisées, plus ancrées dans leurs réalités. Chaque personne rencontrée répondait à un type de structure, à un type de projet, à un type de professionnel. Et c'est dans cette singularité que nous voulions les entendre. Les entretiens ont duré entre quarante-cinq minutes et une heure et ont le plus souvent été orientés sur les thèmes suivants :

- Une présentation de leur parcours professionnel,
- La genèse de la création des structures,
- La gouvernance et le management,
- Les financements et la gestion financière,
- Les actions culturelles,
- La concurrence dans le milieu culturel,

- L'engagement politique des artistes et des dirigeants associatifs.

Une fois toute cette matière obtenue, nous avons pu écrire, confirmer, infirmer certaines de nos idées, nourrir notre écrit. Notre étude est donc basée avant tout sur notre connaissance du terrain et du sujet. Et c'est la littérature qui vient confirmer ou mettre en question nos idées, nos hypothèses. C'est en cela que ce travail est conçu comme un outil à utiliser dans de prochaines expériences professionnelles, comme une légitimation de nos idées et de notre vision de la politique culturelle de territoire.

Nous listerons dès maintenant les femmes et les hommes rencontrés ainsi que leurs structures. Nous verrons ainsi comment ils éclairent notre lecture du paysage culturel, comment ils nourrissent nos envies de professionnelle, comment ils permettent de voir dans l'existant la puissance de création des artistes, certes, mais aussi des acteurs de l'administration, de la médiation, de la production, de la diffusion des œuvres qui les accompagnent au quotidien. Ces derniers contribuent avec engagement au développement de l'accès à la culture et sont souvent très riches d'imagination, inventent de nouveaux modèles. Ils les testent, les évaluent et les entérinent s'ils sont bons, les améliorent si nécessaire, et abandonnent au fur et à mesure l'obsolète. Ils sont investis et convaincus de leurs missions. Ils sont acteurs de la transformation des mentalités pour aller vers une culture non pas simplement accessible, mais partagée de tous, par tous, pour tous. Ils œuvrent souvent pour la fin des préjugés !

Les personnes rencontrées et leurs structures.

Nous avons rencontré :

- Coralie BANCHEREAU, Chorégraphe de la Compagnie Les Arts Sensibles à Caen
- Amélie BOBLIN, Chorégraphe et intervenante pour la Compagnie du Lit qui Grince à Vire.
- Julien COSTE, associé membre fondateur de la Scop Art'Syndicate à Caen.
- Elise JAMET, directrice salariée du Groupement d'employeurs Culture – SECRATEB à Caen.
- Hervé LALLART, Président de l'association Clown Hop, au Havre
- Denis LE BAS, directeur salarié du festival Jazz Sous Les Pommiers et du Théâtre Municipal de Coutances.

- Martine LE ROUSSEL, Cadre de santé à l'hôpital du Havre.
- Lucile MARTIN, Chargée de production des compagnies Chantier 21 Théâtre, Silence et Songe et CILEA, salariée de SECRATEB.

### Leurs structures :

#### **LES ARTS SENSIBLES**

Il s'agit d'une compagnie de danse contemporaine qui défend le droit des personnes handicapées à être des artistes au plateau, avec une exigence et un rendu de qualité professionnelle. La compagnie propose des spectacles créés dans la mixité.<sup>9</sup>

#### **LA COMPAGNIE DU LIT QUI GRINCE**

La Compagnie du Lit qui Grince est une compagnie de danse basée à Vire, dans le Calvados, et constituée en association loi 1901. Depuis dix ans, la Compagnie du Lit qui Grince s'inscrit dans une démarche de démocratisation de l'artistique, attachée au territoire, fortement liée aux arts de la rue et partisane d'une danse accessible à tous.

#### **SCOP ART'SYNDICATE**

La SCOP Art'Syndicate est une société coopérative gérée par des associé(e)s pour la plupart musicien(e)s professionnel(le)s. Son activité principale est la production de concerts. Elle propose aussi des outils et services pour favoriser le développement des projets des usagers coopérateurs.<sup>10</sup>

#### **SECRATEB**

Secrateb est un Groupement d'Employeurs (GE) des structures culturelles de Caen et de sa région. Développé depuis 2014, le GE répond aux besoins d'embauche des organisations employeuses - souvent de très petites structures - par la mutualisation d'emplois. Secrateb permet également aux co-employeurs de créer des postes en temps partagés, afin de structurer leurs activités et de développer ou pérenniser leur projet.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Texte repris de la page Facebook de la compagnie

<sup>10</sup> Texte repris de la page Facebook de la SCOP

<sup>11</sup> Texte repris du site internet de Secrateb - <http://www.secrateb.org/>

## **CLOWN HOP**

L'Association CLOWN'HOP propose des visites hebdomadaires de clowns à tous les enfants hospitalisés dans les différents services de Pédiatrie du Havre.<sup>12</sup>

## **L'HÔPITAL DU HAVRE.**

Structure qui accueille les interventions de l'association CLOWN HOP. Il s'agissait ici de mesurer la vision de ce type d'action par les équipes soignantes, mesurer l'impact sur les patients.

## **JAZZ SOUS LES POMMIERS**

Festival de jazz organisé à Coutances, dans la Manche, depuis 1982. Cet événement a grandi avec les années. Bénévoles et professionnels travaillent à l'année pour faire de chaque nouvelle édition une nouvelle fête. De territoire, du territoire, il s'inscrit désormais comme un incontournable dans le paysage culturel normand, et comme référence pour le Jazz français.

Nous pouvons d'ores et déjà pointer qu'il nous manque la parole précieuse des élus des collectivités territoriales. Nous avons eu un rendez-vous manqué avec une élue. Son action semblait adaptée à notre propos. Mais notre rencontre n'a pas pu se faire. Si nous devons poursuivre notre recherche, nous irions en effet questionner des élus des différentes collectivités et institutions pour voir avec eux quels sont leurs objectifs et leurs façons d'envisager la culture, aujourd'hui et à l'avenir. Un seul élu ne suffirait alors pas. Il serait nécessaire d'en rencontrer un par type de collectivités.

Pourquoi avoir choisi ces interlocuteurs ?

Rencontrer Les arts sensibles, c'était entrevoir la rencontre entre des artistes professionnels et des personnes en situation de handicap mental. Voir comment à travers un travail et une exigence, on pouvait travailler dans une véritable mixité et donner la possibilité à tous d'être artiste professionnel. A travers cette association, il s'agissait de toucher à la question du

---

<sup>12</sup> Texte repris de la page Facebook de l'association.

handicap dans les arts vivants, domaine qui nous semble intéressant à explorer dans un projet futur.

C'est également dans cette perspective, pour envisager la culture autrement, que nous avons rencontré l'association Clown Hop, pour ses actions en service pédiatrique et en néonatalogie. En effet, l'hôpital est un espace où la culture permet de dédramatiser les situations. Recueillir la parole de l'association et des services soignants nous a permis de voir comment s'organise ce type de programme (qui plus est à travers une expérience réussie).

La Compagnie du Lit qui Grince est une association installée en milieu rural qui propose des spectacles tous publics. Elle vise avant tout à faire de la danse une forme artistique que l'on aime. Pas de cette danse où il faut réfléchir au sens et au concept, sorti de l'imaginaire d'un intellectuel, mais bien d'un moment de plaisir où les corps au plateau racontent une douce histoire, accessible, compréhensible, drôle par moment. De ces spectacles qui vous donnent envie de retourner voir de la danse. La Compagnie du Lit qui Grince intervient également en milieu scolaire et sur de la pratique amateur... Petits garçons ou petites filles peuvent s'essayer à cette discipline, pas simplement réservée à la gent féminine...

La Scop Art'Syndicate et l'association Secrateb ont été choisies pour leurs formes juridiques : une société coopérative dans le secteur culturel et un groupement d'employeurs culture. On a pu voir quelles étaient les raisons d'être de ces structures, à quels besoins elles répondaient et surtout quels étaient leurs modes de gouvernance. On notera également que la directrice salariée du groupement d'employeurs aura été une ressource de grande qualité sur les questions de la fonction d'employeur (gestion-direction des équipes dans de toutes petites structures).

Enfin, rencontrer Denis Le Bas et le festival Jazz sous les pommiers, c'était prendre un exemple de festival né d'une initiative bénévole sur un territoire donné. C'était parler d'une expérience réussie de mixité entre bénévoles et professionnels, les uns ne pouvant pas travailler sans les autres. C'était l'occasion d'illustrer nos propos sur l'impact économique des manifestations culturelles.

Chacun des interlocuteurs a été choisi pour illustrer des propos de notre réflexion, plus que pour venir confronter nos lectures à la réalité du terrain et des professionnels. Cela s'explique également par un parcours professionnel et bénévole que nous vous proposons de retracer maintenant, ces expériences ayant également alimenté notre réflexion.

Notre connaissance du milieu et notre parcours.<sup>13</sup>

L'AVL – Association Valognoise de Loisirs – est une association loi 1901 dont l'objet est de développer des actions de loisirs à destination des habitants de Valognes et son canton : programmation d'événements et de manifestations (Carnavals – Fêtes des enfants – Spectacle de Noël...). L'association a été créée en juin 1976. Nous y avons été tout d'abord bénévole active, trésorière (de 2003 à 2006), puis présidente (de 2010 à 2013).

Jazz sous les pommiers. Nous l'avons présenté plus haut. Nous y avons été : stagiaire « petite main » en 2003, puis en charge de deux dossiers et une activité annexe l'année suivante : la mise en œuvre du concert lycéen, la réalisation du CD Découvrir les musiques du festival, et de l'assistanat sur les « relations presse ».

Open Prod<sup>14</sup> était une société de production installée à Cherbourg. Petite structure dans laquelle on a pu observer le lien entre artistes et programmeurs. C'était l'occasion de voir l'économie des petites structures, les difficultés rencontrées par les intermittents et de comprendre la nécessité d'accompagner les artistes dans leurs démarches administratives.

Le Théâtre en l'Air est une compagnie de théâtre en milieu rural (Picardie). On pourrait dire qu'il s'agit d'une structure « familiale », installée dans la maison de la directrice artistique. On y développe à la fois des stages de pratiques artistiques, on propose de l'action culturelle dans des établissements scolaires et on diffuse des spectacles dans des centres de loisirs.

Muzic Azimut est une association née en 1996. Elle organisait le Festival du même nom à Flers dans l'Orne. Elle propose également des actions de médiation à destination de la jeunesse. Elle a été à l'origine de la création du RAVE, Réseau des Arts Vivants Electriques.

Le Conseil Départemental de la Manche est une collectivité active en matière culturelle. Il propose une saison culturelle dans des petites communes du département. Il répond à ses obligations notamment à travers le financement des écoles de musique (domaine sur lequel nous avons travaillé). Il agit aujourd'hui sur d'autres volets et notamment les droits culturels, mais ça n'était pas le cas à l'époque où nous avons travaillé pour le Département.

Composition compagnie est une petite structure de musique contemporaine. Son objectif est de diffuser les œuvres du compositeur, mais également de travailler à la diffusion et la pratique de

---

<sup>13</sup> CV en annexe.

<sup>14</sup> Société liquidée en 2008.

la musique contemporaine, à travers des expérimentations et notamment la mise en place de résidences territoriales.

La Ligue de l'enseignement est un mouvement laïque d'éducation populaire. Elle propose des activités éducatives, culturelles, sportives et de loisirs. Elle regroupe, à travers 103 fédérations départementales, près de 30 000 associations locales présentes dans 24 000 communes et représentant 1,6 million d'adhérents.<sup>15</sup>

Tohu Bohu est une société de production de spectacles à Hérouville Saint Clair. Elle travaille sur trois axes : l'administration du spectacle, la diffusion et l'accompagnement des artistes dans leurs démarches artistiques et administratives.

Les hypothèses.

C'est à partir de toutes ces expériences que nous avons tiré nos observations et nos hypothèses, à savoir que :

- Le secteur culturel peut à certains égards ne pas être accessible à tous.
- La culture est pensée par un petit nombre pour un petit nombre.
- La culture est un outil puissant du vivre ensemble
- Les contraintes budgétaires dictent parfois l'action des acteurs culturels, laissant une place réduite à leur imagination naturelle, ou dans tous les cas orientant leur imagination.
- Une réforme des politiques et des financements du secteur est à penser.
- La culture est une branche active de l'économie sociale et solidaire.

Sur la littérature.

Nous avons tenté de contextualiser notre étude en évoquant de manière assez générale l'histoire des politiques culturelles. D'un point de vue purement méthodologique, nous avons également

---

<sup>15</sup> Site internet de la Ligue de l'enseignement : <https://laligue.org/qui-sommes-nous/>



pensé ce travail sur l'accès à la culture, comme devant être lisible et compréhensible de tous. Passer sous silence certains mouvements ou certaines périodes de l'histoire culturelle apparaissait nuisible à une véritable compréhension des enjeux de cette recherche. Nous avons d'autre part, fait le choix de ne pas aborder certains aspects.

Le leitmotiv de cette étude aura toujours été de faire des choix, comme un prélude à un avenir professionnel proche. Choisir, c'est parfois renoncer, mais c'est surtout expliquer. C'est ce que nous tenterons donc de faire.

Est annexée la bibliographie : ouvrages consultés et articles lus. Il est assez évident qu'un certain nombre d'auteurs sont des chercheurs engagés... Souvent dans le milieu culturel, mais aussi dans celui de l'économie sociale et solidaire. Ils confirment régulièrement les propos que nous tenons. Et c'est à cet endroit qu'on nous taxera éventuellement d'un manque d'objectivité. En effet, les articles sélectionnés sont toujours venus accréditer nos propos. Nous n'avons étonnamment pas trouvé d'objecteurs...

Et nous avons fait le choix de décrire notre méthode très en amont de notre étude, puisqu'elle éclaire à notre sens tout le propos du travail à suivre et permet de faire de la suite du mémoire un ensemble à lire, comme un voyage au cœur de la vie culturelle en territoire. Et voir la fin du voyage comme une utopie réalisable ensemble.

En annexe du mémoire seront mis à disposition :

- La grille d'entretien et la retranscription complète de l'entretien réalisé de Denis LE BAS.
- Un schéma descriptif de la méthodologie.
- On ajoutera également à toutes fins utiles un CV
- En fin de mémoire, on trouvera la bibliographie comprenant l'ensemble des ressources lues et / ou utilisées, ainsi qu'une liste des différentes conférences suivies sur le thème de ce projet universitaire.

« On ne voit bien qu'avec le cœur, l'essentiel est invisible pour les yeux »<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup>Antoine de Saint Exupéry, *Le Petit Prince*, 1943

## Introduction.

La société semble entretenir avec la culture une relation proche de celle qu'elle entretient avec le monde politique aujourd'hui. On ne compte plus les articles de presse, les éditoriaux qui évoquent une défiance, un ras-le-bol du fonctionnement démocratique actuel, faisant çà et là le lit des extrêmes. Cependant, la culture est toujours et encore vue comme la fille des intellectuels, l'espace réservé pour une frange de la population qui se rassemble, qui se ressemble. Ainsi organisé, on retrouve autour de l'objet culturel une forme de regroupement. On peut à certains égards parler d'une forme communautaire, qui toutefois se veut ouverte et attentive et rêve de convertir de nouveaux adeptes. Ses intentions sont nobles. Mais, comment procède-t-on ? Comment intervient-on ? Comment se positionne-t-on afin d'éviter que ces deux sphères - politique et culturelle - ne s'éloignent d'une réalité qu'elles se targuent de vivre, connaître et maîtriser ?

La ferme pensée de détenir le savoir et la connaissance rend le discours non plus bienveillant, accueillant, mais parfois supérieur et ostracisant. Tout l'enjeu des politiques culturelles réside dans notre capacité à tous, à formuler nos envies et à entendre et écouter les désirs de tous. On trouve dans les origines de l'économie solidaire ou de l'éducation populaire des projets, des actions, des méthodes inspirantes et des liens très forts avec la culture. Comment parviendrons-nous donc dans les années à venir, par l'intermédiaire d'une culture rénovée, d'une vision globalisante qu'est celle de l'économie solidaire, à assembler les fragments de notre société actuelle et creuser les fondations d'un avenir plus juste ?

Tel est le point de départ de cette étude. Loin de dire qu'aucune forme de projets culturels émanant des populations et des envies des territoires n'existent en France, nous nous attarderons sur les questions de méthodes mises en œuvre pour développer les publics, rendre l'art et la culture plus accessibles. On trouvera dans l'histoire des politiques culturelles un certain nombre de causes à ce fonctionnement.

On interrogera le rapprochement entre l'économie sociale et solidaire et la culture. Cependant, la question n'est pas tant de les rendre plus proches, mais se situe plutôt dans la question d'une co-construction inspirante des deux domaines, que l'un et l'autre, ensemble, œuvrent pour un mieux-être commun dans la société. L'idée est de pouvoir agir sur le processus de construction d'un espace (physique ou mental) culturel commun.

Dans ce travail, plus qu'une question de valeurs, on verra comment peut s'opérer ce rapprochement. Et au-delà de tout, comment les dispositifs, au lieu d'être pensés par les acteurs culturels, et de l'économie solidaire, devraient être pensés par la société et les populations. On n'évitera pas une réflexion sur les élites et leur impact.

Comment faire société, animer le vivre ensemble, par les arts et la culture ? Redonner de la légitimité dans le collectif ? dans le créatif ? Analyser l'existant pour construire un projet innovant ?

Afin de répondre à ces questions, on dressera un panorama des grands moments des politiques culturelles, des mouvements d'éducation populaire à André Malraux, premier homme à la tête d'un ministère de la Culture en France. On verra comment les différentes politiques menées et les grands mouvements d'éducation populaire ont façonné une vision et un modèle culturel encore en place aujourd'hui. On y définira également l'économie sociale et solidaire et nous tenterons d'établir des liens entre ces ensembles. Enfin, nous interrogerons les questions de connaissances et de savoirs qui seront le socle de notre pensée et de notre projet culturel à venir.

Dans un autre temps, on évoquera les difficultés rencontrées par les professionnels. Gestion budgétaire, management, gestion d'équipe, gestion de projet, autant de points que nous étudierons pour observer et comprendre les contours des projets culturels et lire les partitions de chacun de ses acteurs. Voir comment la symphonie s'écrit, mais ne se transforme pas en cacophonie.

Enfin, on se posera sur l'éthique des projets à mener, la philosophie qui pourrait les animer, cela en se gardant bien de donner des recettes toutes prêtes faites. Chaque projet devra trouver l'identité que son territoire, ses habitants voudront bien lui donner.

## I. Une culture à bout de souffle... Une économie solidaire inspirante ?

L'âge d'or de la culture, telle qu'elle a été pratiquée, subventionnée, vécue, ne reviendra pas. Cependant, nous pourrions tirer les leçons et faire se lever de nouvelles manières de faire. Aussi, parler de la culture sans parler de son histoire, ce serait comme parler de la démocratie sans évoquer les moments de la grande Histoire.

### A. Esquisse d'un paysage culturel...

#### 1. Ancrage historique des politiques culturelles.

Afin de nous entendre sur ce que nous allons traiter dans ce travail, il nous faut définir ce que l'on entend par le terme de culture, ce qu'il évoque lorsqu'on navigue dans le domaine des arts et des lettres, ce qu'il représente d'un point de vue de la société.

Lorsqu'on parle de culture et a fortiori en politiques culturelles, on désigne, comme l'écrit Pierre Michel Menger <sup>17</sup>, « *l'ensemble des productions symboliques du domaine des arts et des lettres* ».

En France, peut-être plus encore qu'ailleurs, on cultive cette impérieuse nécessité de développement culturel. Les Lumières, la Révolution Française et nombre de faits historiques ont mené ce pays jusqu'au développement d'un concept d'exception culturelle à la française.

La France est-elle pour autant une exception ? Nous ne nous poserons pas cette question et nous attarderons essentiellement sur un état des lieux de l'existant. Nous n'irons pas non plus chercher dans l'histoire et la littérature culturelle européenne ou mondiale les points convergents et divergents d'une telle analyse.

---

<sup>17</sup> MENGER Pierre Michel, « Culture », *Dictionnaire des Politiques culturelles de la France depuis 1959*, sous la direction de Emmanuel DE WARESQUIEL, Larousse, CNRS Éditions, 2001, P180.

Pierre Moulinier<sup>18</sup>, quant à lui, dans son ouvrage, pose la question des composantes du champ culturel à la française. « Le problème est que ce que l'on appelle culture ne peut se résumer à un produit bien identifié ».

« Le domaine culturel qui est marqué par une hétérogénéité qui lui est consubstantielle, est constitué de structures de droit public tant que de droit privé, d'établissements publics autant que d'entreprises industrielles et commerciales et d'associations à but non lucratif »

On partira du principe que la culture est ancrée dans le concept de développement de la société française, issue d'une longue tradition, des mystères joués sur les parvis des églises aux soutiens royaux de peintres et artistes en tous genres. Une immense ellipse temporelle nous amène à la création en 1959 d'un ministère de la Culture. On pourrait tout aussi bien évoquer les mouvements d'éducation populaire. On pensera à ces convaincus du pouvoir théâtral, de Jovet à Laurent, en passant par Vilar et Vitez. Stanislas Nordey, Marie José Malhis, ou Robin Rennucci,<sup>19</sup> sont également à la recherche d'un renouveau de la création théâtrale et du rapport sociétal. Certains hier d'autres aujourd'hui.

Mais, on ne peut se limiter à cette seule acception du mot culture, tant il nous semble que la culture recouvre une réalité plus vaste, plus large : civilisations, religions, coutumes, langages, valeurs, savoirs (tant savoir-faire que savoir-être)... Se référer à l'anthropologie, à l'histoire, aux sciences sociales et à l'humain est primordial. De fait « la culture signe le devenir humain de l'individu en tant qu'il est plus qu'un vivant occupé à satisfaire ses besoins avec les ressources de son environnement et qu'il construit des relations sociales stables et *perpétuables* avec autrui ». <sup>20</sup>

Et c'est sans doute dans l'espace de navigation entre ces deux définitions l'une tournée vers l'œuvre, l'autre vers la construction sociale que nous souhaiterions placer notre étude. Nous pensons la culture comme un territoire commun entre les arts, les lettres et la société. Nous voudrions voir ce que l'humain pourrait gagner à être lui-même à l'initiative des projets avec pour objectif évident de ne plus toucher une part infime de la société.

---

<sup>18</sup> Pierre Moulinier, *Les politiques publiques de la culture en France*. Presses Universitaires de France, 2016

<sup>19</sup> Toutes les personnes citées sont des acteurs et des penseurs de la culture, d'hier et d'aujourd'hui.

<sup>20</sup> Pierre Moulinier, *Op. cit.*

2. Brève histoire des politiques culturelles de l'Etat depuis Malraux.  
Des présidents, des ministres, des ministères...

« Existe-t-il des objectifs clairs fondant les activités de ce ministère ? La meilleure réponse à cette question réside dans la manière dont les ministres de la culture successifs ont présenté leur action. Qu'ils soient de gauche ou de droite, il est remarquable qu'ils aient tous insisté sur un petit nombre d'enjeux présents dans le décret Malraux de 1959, et notamment la conservation et la mise en valeur du patrimoine, l'aide à la création d'aujourd'hui et sa diffusion, l'éducation artistique et le développement des pratiques culturelles des citoyens français. »<sup>21</sup>

Les politiques culturelles restent dans l'esprit de beaucoup fortement liées à une politique d'Etat. C'est ainsi que l'ont voulu De Gaulle et Malraux. Cela s'est maintenu pendant des années. On observera cependant au fil de ce travail la nécessité de sortir de la capitale pour envisager une culture pour tous. Beaucoup de Présidents de la République, autant de ministres de la culture ont voulu marquer par de « grands travaux ». De Gaulle – Président de la République de janvier 1959 à avril 1969 - crée son ministère. Malraux en dresse les grandes lignes et les grands enjeux dans son décret du 26 juillet 1959, devenu célèbre et fondateur.

« Le Ministère chargé des affaires culturelles a pour mission de rendre accessibles les œuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France au plus grand nombre possible de Français, d'assumer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel, et de favoriser la création des œuvres de l'art et de l'esprit qui l'enrichissent. »<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Pierre Moulinier, *Op. cit.*

<sup>22</sup> Journal Officiel de la République Française, 26 juillet 1959.

Malraux sera très attaché au lancement des Maisons de la culture et son nom y sera associé. Leur mission est de diffuser et rendre accessible les œuvres, de favoriser la rencontre entre l'œuvre et le créateur. Malraux les voit comme une occasion de faire « cesser la discrimination tant géographique qu'économique »<sup>23</sup>. Certains artistes, en 1968, viendront remettre en cause cette position estimant que les Maisons de la culture touchent essentiellement la bourgeoisie. On aura tout le loisir de s'interroger par la suite sur ces questions, notamment à travers la pratique et les ambitions des acteurs culturels en territoire aujourd'hui.

Pompidou – Président de la République de mai 1969 à avril 1974 - lance son centre Beaubourg, laissant l'image d'un président moderniste, urbain, mais bien attaché à une France profonde.<sup>24</sup> Giscard D'Estaing – Président de la République de mai 1974 à mai 1981 - ne sembla pas empreint des mêmes ambitions pour la culture, mais il soutint les besoins financiers nécessaires à l'éclosion du centre Pompidou, fixa des objectifs autour du patrimoine et poursuivit des travaux autour de l'arrivée de la télévision, nouvelle source d'accès à la culture dans les foyers, pense-t-on à l'époque.<sup>25</sup>

Puis vient François Mitterrand – Président de la République de mai 1981 à mai 1995. La culture est pour lui un mode de pensée, un art de vivre. Il mènera également une politique des grands travaux, notamment par la commande de la pyramide du Louvre. On retrouvera chez lui une vision quasi « monarchique »<sup>26</sup> de la culture, bourgeoise et « volontiers parisienniste ». A ses côtés et en contrepoint, on retrouve Jack Lang, ardent militant de l'accès des œuvres au public. Les deux hommes voyaient grand, l'un par les monuments (la commande de la pyramide du Louvre), l'autre par des manifestations populaires et l'instauration de manifestations comme la fête de la musique, les journées du patrimoine, ou encore la fête du cinéma pour ne citer que cela. Ces deux hommes sont des hommes de lettres et de fins connaisseurs de la littérature, de l'histoire. Ils savent également que c'est à travers cette connaissance et cette conscience du monde qu'on fait avancer la société. La culture était pour eux un pilier. En nommant Jack Lang, numéro deux du gouvernement sur la fin de sa deuxième mandature, le président Mitterrand fait bien de la culture et de l'éducation (grand ministère réuni) un point fort de sa politique. Le

---

<sup>23</sup> Janine Mossuz Lavau, « André Malraux », Dictionnaire des politiques culturelles depuis 1959, Emmanuel de Waresquiel, Larousse, CNRS Editions, 2001.

<sup>24</sup> Laurence Bertrand Dorléac, « Georges Pompidou », Dictionnaire des politiques culturelles, Emmanuel de Waresquiel, Larousse, CNRS Editions, 2001.

<sup>25</sup> Jean-Philippe Lecat, « Valéry Giscard D'Estaing », Dictionnaire des politiques culturelles, Emmanuel de Waresquiel, Larousse, CNRS Editions, 2001.

<sup>26</sup> Pascal Ory, « François Mitterrand », Dictionnaire des politiques culturelles, Emmanuel de Waresquiel, Larousse, CNRS Editions, 2001.



budget culturel tend de plus en plus vers le 1 % du budget de l'Etat... Les services se déconcentrent, des postes sont créés en régions... Plus de 8000, dans le domaine culturel. L'éducation artistique et culturelle se modernise. De nouvelles disciplines sont enseignées. La culture, sous l'égide de ces deux hommes, n'est pas un attribut de plus du pouvoir, mais tient réellement une forte place dans la construction de l'œuvre politique au service du citoyen. L'ouverture vers de nouvelles disciplines artistiques, le développement de l'audiovisuel sont autant de marques d'une volonté d'ouverture des esprits, en dehors de toutes considérations idéologiques.

Quant à Jacques Chirac – Président de la République de mai 1995 à mai 2007 - l'aura d'homme d'état et de culture héritée de De Gaulle semble un peu moins constitutive de son identité. En effet, on a longtemps cantonné Jacques Chirac au rôle du bon provincial, du « manger des pommes », « caressant le cul des vaches » au salon de l'agriculture. Cependant, cultiver cette image lui permettait de trouver son électorat et de mener ensuite à bien les projets qui lui tenaient à cœur. C'est ainsi qu'aujourd'hui on ne s'étonne plus de voir dans cet homme, le reflet d'une France tournée vers son terroir mais aussi ouverte sur les arts premiers, son grand projet. Il pourra ainsi lancer une association ayant pour objectif « d'associer la France bourruée aux débats culturels, trop souvent confinés au parisianisme ».

Le premier septennat de Jacques Chirac est marqué par la cohabitation. Lionel Jospin, Premier Ministre, nommera Catherine Trautmann au ministère de la culture. Convaincue de la nécessité d'œuvrer dans les territoires, elle contribuera activement à la déconcentration. Elle aura une véritable ambition pour l'action culturelle, pour l'emploi et la professionnalisation du secteur.<sup>27</sup> Elle a véritablement porté une idée du renouvellement de la politique culturelle. Elle était extrêmement attachée à la notion d'éducation artistique et culturelle. Cependant, malgré une vision sûre du souffle à donner à cette grande maison qu'est la culture, elle s'est trouvée face à un mur, des gens bloqués sur des principes, fermement accrochés à des acquis, peu prompts à voir leurs habitudes changer... Certains se rendront compte trop tard de ses engagements profonds.

Citons également Jean-Jacques Aillagon. Il fut un proche de Jacques Chirac, présida Beaubourg. Ministre de la Culture de 2002 à 2004, il mettra en œuvre une politique autour du mécénat. Il paiera son absence de vision des enjeux de la renégociation des annexes VIII et X

---

<sup>27</sup> Emmanuel Wallon, « Catherine Trautmann », Dictionnaire des politiques culturelles depuis 1959, Emmanuel de Waresquiel, Larousse, CNRS 2001.

relatives au régime d'assurance chômage des intermittents du spectacle en 2003, et l'annulation en cascade de nombre de festivals d'été. C'est Renaud Donnedieu de Vabre qui héritera du dossier, laissant aux partenaires sociaux le soin de faire aboutir les négociations. Parmi les grands travaux qu'il aura à lancer, on notera le Louvre Abu Dhabi, projet auquel Jacques Chirac tenait.

De Nicolas Sarkozy – Président de la République de mai 2007 à mai 2012 - à François Hollande – Président de la République de mai 2012 à mai 2017, difficile de savoir s'ils étaient fortement attachés à la culture. On sort dans tous les cas de la politique des grands travaux. La rigueur budgétaire l'impose, l'image de ces nouveaux hommes d'état le confirme. Un changement de génération ? Une nouvelle façon de faire de la politique ? Un nouveau regard sur le monde ? Nicolas Sarkozy laisse derrière lui une sensation de dédain à l'égard du monde culturel. Il pensera une maison de l'Histoire de France, mais ce projet sera vite oublié et balayé par l'équipe de François Hollande. François Hollande bénéficiera du mépris de Nicolas Sarkozy pour la culture. Il mettra fin à la politique de la « culture pour chacun », lancée par Frédéric Mitterrand. Il préférera un retour à l'éducation artistique et culturelle.

Si on a pu croire à la fin des grands projets présidentiels, de ces hommes qui veulent laisser leur empreinte dans l'histoire patrimoniale et culturelle, Emmanuel Macron viendra peut-être contredire cette idée que nous évoquions plus haut. En effet, deux éléments peuvent accréditer notre doute : d'une part, sa marche sur l'esplanade du Louvre au soir de son élection, dans les pas de François Mitterrand, d'autre part, son envie, son ambition de reconstruire au plus vite Notre Dame de Paris. Etre ce président-là... Cela n'ira certes pas sans poser la délicate question des mécènes. Les grandes fortunes et les entreprises sont venues rapidement associer leurs noms à la reconstruction de la cathédrale. Certains y ont vu une forme d'indécence quand on peine à préserver le patrimoine local dans les territoires, plus encore en période de mouvement social de grande ampleur où une frange de la population rapporte ses difficultés financières, voire son incapacité à subvenir à ses besoins. Ça n'est pas sans éveiller des questionnements sur la relance de grands travaux... En cela, Emmanuel Macron semblerait-il vouloir s'inscrire dans cette lignée ? Cette Histoire-là n'est pas encore écrite.

On l'aura compris, à l'exception peut-être de la dernière génération, l'ambition des hommes d'Etat pour la culture était éminemment liée à l'image qu'elle pouvait renvoyer d'eux-mêmes, la trace qu'elle pouvait laisser dans l'Histoire. On aura lu également qu'à cela s'ajoute l'importance du territoire, sorti du simple lien entretenu entre Paris et les élites.

3. Un ministère de la Culture, en rupture avec l'éducation populaire.

La place du peuple, son émancipation, l'éducation par la connaissance... L'éducation populaire.

La création du ministère de la Culture n'aura pas été sans effet, notamment sur l'éducation populaire. Cette dernière s'était donnée pour mission de diffuser la connaissance pour redonner au peuple sa fonction citoyenne. L'art et la culture étaient des outils. Mais l'Histoire ne s'est pas écrite en ce sens.

« Comprendre les relations difficiles entre les politiques culturelles et l'éducation populaire, empreintes d'attentes déçues, de désillusions et de profonds malentendus supposerait de dresser, avec l'attention qu'elles méritent, les trajectoires historiques et le portrait idéologique croisés de ces deux instances. »<sup>28</sup>

Loin de développer tous les points, Guy Saez dresse un panorama des éléments les plus notables, prenant en compte l'histoire de l'éducation populaire. Ses fondements et ses objectifs : instruire et éduquer le peuple pour le rendre citoyen et en capacité d'exercer sa citoyenneté.

Dans le secteur culturel, on verra l'apparition du théâtre du peuple de Romain Rolland. Cependant, cette volonté de cultiver le peuple ne va pas sans éveiller certaines réticences, voire critiques, tant certains peuvent reprocher à l'éducation populaire de ne pas « reconnaître le peuple en tant que peuple, porteur de ses propres aspirations »<sup>29</sup> Cette pensée peut nous apparaître à certains égards très contemporaine, et ce sont sur ce type d'aspect et de considérations que nous nous poserons lorsqu'on envisagera la création avec la population... et non la création pour la population.

---

<sup>28</sup> Saez, Guy. « Politiques culturelles et éducation populaire. Interaction constante, constant malentendu », *L'Observatoire*, vol. 33, no. 1, 2008

<sup>29</sup> Guy Saez, *Ibid.*

Le Front populaire vient clore la III<sup>ème</sup> République et avec elle tout une nouvelle vision de la société, celle où l'on a instauré les congés payés par exemple. S'impose alors une réflexion sur les loisirs et la politique à mettre en œuvre. La place de l'animation socioculturelle est de plus en plus forte. Jean Zay, ministre de l'Education nationale et des Beaux-arts sous le Front populaire, a de fortes valeurs laïques. Avec le soutien de Léo Lagrange, on donne des missions renforcées à l'éducation populaire. Bien entendu, toute cette politique se verra mise en pause par la 2<sup>nd</sup>e guerre mondiale, mais les prémices sont ainsi déjà posées. A la sortie de la guerre, l'urgence est à la reconstruction, on crée la sécurité sociale, on relogé, on donne du travail, on assure. L'homme est au centre des préoccupations, ses besoins vitaux doivent être assurés.

L'éducation populaire viendra répondre à un véritable besoin d'après-guerre. On tentera de régler certains problèmes créés par la construction des grands ensembles urbains. Il faut penser à animer ces espaces. En parallèle, les mouvements deviennent de plus en plus dépendants des pouvoirs publics qui financent leurs actions. Certains iront jusqu'à parler d'un délitement de l'idéologie dans ces années-là. Les fédérations seront parfois assimilées à des prestataires. Les acteurs de l'éducation populaire développent et entretiennent le « mythe originel du peuple qu'il faut éduquer », pour une plus grande émancipation des citoyens.

#### 4. Le contexte de la création du ministère de la Culture.

La création du ministère de la Culture s'inscrit dans ce contexte particulier. Dans les années soixante, la France vit de profondes transformations. Il y a peu encore l'Abbé Pierre lançait son appel, invitant les politiques à se mobiliser et mettre fin au plus vite à la crise du mal-logement. On assiste à une urbanisation croissante, au développement des industries. L'urgence est telle qu'on fait le choix de la construction de masse, le développement des grands ensembles. C'est alors que se montent les quartiers, qu'on retrouvera pour beaucoup aujourd'hui dans des quartiers dits « Politique de la ville ». « En même temps, le pouvoir d'achat augmente, les pratiques consuméristes se développent ».<sup>30</sup> Une nouvelle donne sociale s'opère. Les familles quittent le monde rural et signent indirectement, des fermetures de classes en milieu rural, comme la fin d'un type d'animation où le maître d'école et l'association de loisirs agissaient

---

<sup>30</sup> Pierre Tournemire, La Ligue de l'enseignement, Les Essentiels Milan, 2015.

ensemble pour l'accès à la culture des habitants du village. Avec l'arrivée en ville de ces nouveaux urbains naissent d'autres besoins auxquels les collectivités tentent de répondre. On observe alors une professionnalisation de ces métiers de l'animation et du social.

#### 5. Des difficultés à construire autour d'une rupture.

On le sait, à l'origine les mouvements d'éducation populaire étaient favorables à la création d'un ministère de la Culture. Mais André Malraux ne l'entendait pas ainsi. Dans son désir de voir rendre accessible les œuvres, il voyait essentiellement la question territoriale. La rencontre avec l'œuvre d'art se suffisait à transformer celui qui l'admira. Malraux établit donc définitivement une différence entre la politique de la culture et de l'art avec ce qui relèverait plus de la pédagogie. C'est peut-être là un des premiers points de rupture avec l'éducation populaire qui voulait créer des citoyens éclairés, dotés de connaissances et en capacité de connaître et reconnaître les œuvres, et développer ainsi son sens critique. Les aimer ou ne pas les aimer, mais dans les faits, être en mesure de développer un argumentaire sur la question.

« Le socioculturel entre dans une longue crise parce qu'il est privé des deux sources qui auraient pu lui assurer un statut plus enviable : la source civique, celle de l'éducation populaire qui, en s'institutionnalisant, a perdu de sa vigueur et la source artistique, celle du rêve de l'accès de tous à l'art, d'un humanisme esthétique. »<sup>31</sup>

Les acteurs de la culture et de l'éducation populaire semblent donc s'observer les uns les autres. Ces deux espaces qui devraient travailler ensemble se regardent et, le sens donné à l'action publique les met tous deux en incapacité de faire œuvre commune pour le bien de la société. Cela viendra alimenter le discours sur l'échec de la démocratisation culturelle.

---

<sup>31</sup> Guy Saez, *Op. Cit*

Enfin, dans son article, Guy Saez pose une question qui nous semble importante lorsqu'on évoque les changements de paradigme dans la culture.

« Toutes les tentatives visant à « démocratiser » les arts, c'est-à-dire à réclamer pour ceux qui sont socialement exclus de la jouissance des arts une participation à son univers, fût-elle minimale, se sont trouvées confrontées au même dilemme : comment introduire les arts dans la vie quotidienne alors même que la plupart des acteurs des mondes de l'art ne le conçoivent qu'en dehors de la vie sociale ordinaire. »<sup>32</sup>

Qu'il s'agisse de l'éducation populaire ou de la culture, les militants s'attachent à leurs propres positionnements politiques, à leurs visions, laissant sur la route des oubliés. Et les artistes, dans leur volonté de cultiver leurs différences, sans se rendre compte de l'importance de pratiquer un art ancré dans la société perdent une forme de légitimité aux yeux des publics. C'est de cette vision de la culture, que naissent certaines formes de médiation, de développement des publics. Comment faire venir toujours plus de gens ? On ne se base donc pas sur les besoins et les envies du public. On développe déjà une conception descendante des flux culturels.

6. Remodeler le ministère et la politique pour repenser la culture dans son ensemble

Sans vouloir flirter avec les extrêmes, certains penseurs de la culture voient le ministère tel qu'il existe aujourd'hui comme quelque peu obsolète. Il continue d'alimenter économiquement les grandes structures culturelles : opéras nationaux, centres dramatiques nationaux, musées nationaux... Quatre-vingts pour cent du budget du ministère de la Culture sont dédiés au financement d'une culture d'élite qui ne touche qu'une part infime de la population. Le ministère ne finance pas la nouveauté, le changement, l'initiative, mais l'existant. En cela, on ne peut pas lui reprocher quoi que ce soit. Il maintient le cap : soutenir le patrimoine, dans tous

---

<sup>32</sup> Guy Saez, *Op. Cit*

les sens du terme... Cependant, certains pourraient considérer que c'est avoir un ministère de la Culture qui ne vit pas avec son temps. Les révolutions technologiques que nous avons connues en 25 ans sont importantes, et la gestion de la culture ne s'est pas pour autant modernisée, notamment à l'échelle de l'Etat. Comme l'indique Fabrice Lextrait<sup>33</sup>, dans son article « Pour une politique culturelle transversale », ce ministère est le reliquat d'un autre âge. L'Etat a maintenu son financement des grandes structures, souvent parisiennes, et s'est désengagé peu à peu des territoires, laissant cette mission aux collectivités territoriales. Ces dernières s'en sont saisies. Cependant, cela ne laisse pas poindre une politique globale pour une société où l'homme serait au cœur des projets.

Culture, éducation, sports, loisirs, affaires étrangères, santé. Tous ces domaines devraient penser une politique globale en faveur du citoyen. Concevoir des politiques transversales est une chose, mais pour y parvenir, réformer est nécessaire. En effet, si l'on prend un exemple, la politique de la ville se conçoit comme une politique transversale, faisant appel aux compétences de divers ministères. On a observé dans ce domaine, que si des fonds dédiés existent, on en oublie de mobiliser les budgets issus du droit commun (les ministères). Ainsi, repenser la culture à l'aune des grands domaines de la vie de l'homme est une chose, savoir construire en ne reproduisant pas les erreurs du passé est une autre affaire.

« La politique culturelle est orpheline de son sens. De là, l'intervention d'une nouvelle politique est nécessaire. Il s'agit de mener vraiment le combat de l'exception culturelle face aux ogres de la consommation et du marché, non pas au nom de la politique culturelle, mais au nom de l'imagination, de l'invention, du partage. Au nom de l'Histoire et de la mémoire, au nom de la transgression, au nom du plaisir et de la souffrance. Au nom de l'esprit humain. Au nom de la culture. »<sup>34</sup>

A travers ce chapitre, nous avons pu dresser un panorama des enjeux nationaux de la culture, des ruptures historiques et des difficultés aujourd'hui rencontrées pour renouveler un mode de pensée et de fonctionnement. Le patrimoine, les œuvres sont au centre, mais la « médiation »

---

<sup>33</sup> Lextrait, Fabrice. « Pour une politique culturelle transversale », *Nectart*, vol. 4, no. 1, 2017

<sup>34</sup> Karine Berger, Manuel Alduy et Caroline Le Moign, *La culture sans état*, Paris, Odile Jacob, 2016.

est la grande oubliée des politiques culturelles. On croit à la seule puissance de l'œuvre d'art. On croit au savoir, placé dans certaines mains et finalement peu ou mal partagé. On voit une certaine condescendance envers les populations, qui plus est quand elles disent n'être pas intéressées...

## B. L'aménagement culturel du territoire.

Dans la culture comme dans beaucoup de secteurs de l'intervention de l'Etat, on observe deux phénomènes parallèles qui participent tous deux d'un mouvement d'aménagement du territoire : la décentralisation et la déconcentration.

### 1. Déconcentration et décentralisation. <sup>35</sup>

La déconcentration et la décentralisation sont les mêmes composantes d'un processus d'aménagement du territoire, une diffusion des pouvoirs de l'Etat. La culture n'y échappe pas. Toutefois, on observe le maintien à certains égards d'une forme de centralité du pouvoir de Paris. Les Directions Régionales des Affaires Culturelles sont des services déconcentrés de l'Etat en région. C'est André Malraux qui les imagine en février 1963. D'abord comités régionaux, elles se transformeront en directions régionales dans les années 1970. Elles ont pour objet de mettre en œuvre la politique de l'Etat en matière culturelle sur le territoire et d'assurer une cohérence globale de la politique menée à l'échelle de la région.

Mais de quoi parle-t-on alors quand on évoque la décentralisation culturelle ? On parle de décentralisation artistique, mouvement amorcé bien avant grâce à l'action des associations d'éducation populaire notamment ou l'engagement de certains élus en faveur de la cause culturelle.

Avec ce phénomène de décentralisation artistique, également inscrit dans le décret de 1959<sup>36</sup>, on veut rendre accessible les œuvres d'art. C'est ainsi qu'on crée les Maisons de la culture, d'abord, les centres dramatiques nationaux ensuite. Et on nomme des artistes à leur tête. Mais

---

<sup>35</sup> Emmanuel Négrier et Philippe Teillet, « La réforme de l'État culturel local. Reconcentration instrumentale ou « contrôle orienté » ? », *Sciences de la société*, 90 | 2013

<sup>36</sup> Décret de création du Ministère de la Culture.



alors, décentralisation ou déconcentration ? La nomination est l'un des principes de base de la déconcentration...

Le ministère de la Culture, attaché à la question de la décentralisation artistique voit d'un mauvais œil l'arrivée de la décentralisation administrative dans les années 1982-1983, et le transfert de compétences aux collectivités territoriales. Ainsi comme le pointe Pierre Moulinier, dans son article sur la décentralisation, on assiste plus à la mise en œuvre d'une collaboration « Etat - Collectivités territoriales » sur une forme d'aménagement culturel du territoire plutôt qu'à un véritable transfert des compétences. Et qui dit collaboration, ne dit pas transfert de moyens financiers. La culture dans les collectivités territoriales est donc alors affaire, de femmes et d'hommes, convaincus de la nécessité culturelle. Par ce biais, on peut expliquer les disparités en matière culturelle observées sur le territoire.

Comme on le note dans notre entretien avec Denis Le Bas, directeur du festival Jazz sous les pommiers, la question des élus sur les territoires est éminemment importante pour et dans la vie des structures culturelles. Il évoquait en effet qu'un changement de maire, pourrait éventuellement « venir abimer le festival »<sup>37</sup>. Il suffirait que le nouvel élu veuille donner une autre image pour sa ville. On aura également vu des événements ou des structures disparaître, étouffés par la montée et le passage du Front National aux commandes des villes. A cet endroit de l'aménagement culturel du territoire, on pointe un manque de vision de l'Etat, qui pourrait à certains égards toujours être considéré comme centralisateur et parisianiste.

## 2. Les institutions reconnues en territoire.

Les institutions reconnues comme les centres dramatiques nationaux<sup>38</sup>, les opéras nationaux, etc... ont des coûts structurels importants. Ils sont financés par l'Etat et les collectivités. Au-delà de leurs missions de diffusion sur le territoire, ils sont chargés de mettre en place une politique de développement des publics. Les populations n'en voient pas toujours les fruits. Les dynamiques semblent souvent toucher un certain public, déjà fort consommateur de culture. Nous en faisons le constat avec Olivier Donnat un peu plus bas dans notre exposé. On peut

---

<sup>37</sup> Formule exacte utilisée lors de notre entretien.

<sup>38</sup> Communément appelés « CDN ».

parfois douter des effets de leurs actions, on mesure rarement les taux d'occupation des salles de ces types de lieux, évoquant, à tort ou à raison, la nécessité d'une exigence artistique.

« Ce n'est pas démocratiser la culture que d'offrir au plus grand nombre, l'attente de quelques-uns, donc la relation que ce microcosme entretient avec la musique, avec l'usage qu'il en fait. Pire, ce n'est pas de la démocratisation, c'est de l'exclusion organisée ». <sup>39</sup>

On pointera ici avec l'auteur de ces quelques lignes une des difficultés auxquelles les acteurs culturels sont aujourd'hui confrontés. Nous pourrions imaginer qu'à réfléchir à la refondation d'une politique culturelle de territoire, nous pourrions également envisager une refondation des établissements nationaux. Repenser leurs missions pour les amener à travailler avec les acteurs associatifs du territoire, repenser l'occupation de leurs lieux de travail, pour laisser de la place à une création issue d'une autre mouvance que celle de la création contemporaine « reconnue » et « institutionnelle ». Rénover les cahiers des charges de ces structures pour que le peuple s'en empare. Il ne faudrait plus que cela soit la volonté unique de quelques directeurs convaincus, mais bien des obligations contractuelles pour obtenir des financements. Alors bien entendu, nous ne pouvons pas généraliser sur l'ensemble des structures nationales, certains exercent leur métier avec force, action et conviction... Mais la question mérite d'être réfléchie.

Enfin, si un nouveau cahier des charges des structures nationales était envisagé, on pourrait également réfléchir au mode de soutien des collectivités territoriales aux compagnies du spectacle vivant. On nous a donné un exemple lors d'un entretien avec la responsable du pôle culturel et la directrice générale d'une communauté de communes<sup>40</sup> du département de l'Anjou. En effet, lorsqu'une compagnie reçoit une aide à la création du département, elle est également accompagnée et suivie dans la diffusion de son spectacle. En effet, les communes et communautés de communes du territoire sont elles aussi soutenues si elles programment des spectacles subventionnés. On sait que la diffusion des spectacles est un défi quotidien pour les compagnies. Ces créations doivent être vues par le public, par les programmeurs pour continuer ensuite à exister et permettre aux compagnies de maintenir un équilibre financier.

---

<sup>39</sup> Wallach Jean-Claude, *La culture, pour qui ?* Editions de l'attribut, 2006.

<sup>40</sup> Dans le cadre d'un entretien de recrutement.

Cette démarche du département est donc tout à fait intéressante : aider à la création et contribuer à la diffusion par un système d'aide aux programmeurs.

### 3. Les collectivités, entre financer et innover.

Nous l'avons évoqué, les collectivités territoriales obtiennent la palme du financement culturel.

« Le bloc communal dans son ensemble contribue à près des trois quarts de ces dépenses ; en effet, les communes et les intercommunalités consacrent des parts plus importantes de leur budget à la culture, respectivement 8,0 % et 7,0 % en 2010, contre 2,7 % pour les régions et 2,1 % pour les départements. L'estimation de l'évolution des dépenses culturelles des collectivités territoriales jusqu'en 2014 confirme le rôle des communes en matière de financement culturel public. »<sup>41</sup>

Les collectivités territoriales subventionnent la culture et l'action culturelle. Elles soutiennent la création, la diffusion des œuvres, le développement des publics. Elles sont également « opérateurs » : proposent des spectacles, mettent en œuvre la politique du livre, gèrent des musées et le patrimoine. Elles ont les compétences et sont actrices de la vie culturelle de leur commune, communauté de communes, département ou région. Elles soutiennent souvent plus la création locale que ne le fait l'Etat à travers les aides accordées par les Directions Régionales des Affaires Culturelles. La loi NOTRe<sup>42</sup> fixe plusieurs objectifs en matière culturelle et notamment : la mise en œuvre de compétences et responsabilités partagées conjointement par les collectivités territoriales, la reconnaissance des droits culturels, la délégation de l'instruction et de l'octroi des subventions.

---

<sup>41</sup> « Financement de la culture », *Chiffres clés, statistiques de la culture et de la communication 2016*. Sous la direction de Ministère de la Culture et de la Communication. Ministère de la Culture - DEPS, 2016.

<sup>42</sup> Loi du 7 août 2015 portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République.

« Si ces grandes trajectoires apportaient de bonnes choses, elles auraient également leurs pendants négatifs. Force est de constater qu'il faudra prendre de la distance pour ne pas tomber dans l'un ou l'autre des versants. »<sup>43</sup>

« Les collectivités sont face à une injonction contradictoire : faire des économies, dépenser plus pour la culture ».<sup>44</sup> Lors de multiples rencontres, les collectivités ont pu alerter l'Etat sur les difficultés qu'elles pourraient rencontrer. En effet, si celles-ci sont très attachées à la culture, parce qu'elle fait l'attractivité d'un territoire et sert parfois d'arguments pour convaincre un électorat parfois hésitant. Les collectivités territoriales doivent tout à la fois entretenir leur patrimoine : les bibliothèques, les théâtres, les musées... Financer le poids structurel de leur fonctionnement, assurer les programmations, salarier des personnels. A toutes ces dépenses déjà importantes, elles essaient de répondre à la demande des associations toujours plus nombreuses, toujours plus porteuses de projets. Cependant, on le sait, les budgets des collectivités sont loin d'être extensibles. C'est bien sur ce dernier volet : le financement des associations culturelles, des projets, et de la nouveauté qu'elle fait des coupes. D'autant plus, que des habitudes ont été données. Et que certaines structures, habituées à recevoir leurs subventions annuelles – subventions de fonctionnement ou au projet – se considèrent en institution et voient d'un mauvais œil une baisse de la participation de la collectivité. A fortiori, cela empêche la collectivité de soutenir de nouveaux projets, de nouvelles créations, tant elle est déjà occupée à tenter de maintenir les financements existants. Dans une moindre mesure, on reproduit à l'échelle territoriale, ce qui se produit à l'échelle nationale. Si l'on prend l'exemple des départements, on voit très bien que l'Etat en a fait le chef de file de l'action sociale. Pour autant, ils n'ont pas obtenu de moyens financiers supplémentaires pour en assurer la gestion. De ce fait, si des arbitrages budgétaires doivent être faits, ce sera souvent la culture qui en fera les frais. Les départements où l'on observera un maintien des financements pourront être considérés comme très fortement attachés à la question culturelle. On l'aura évoqué dans certains entretiens, à l'échelle de l'ancienne Basse-Normandie, on peut noter que la Manche affiche un véritable projet politique en faveur de la culture.

---

<sup>43</sup> Hélène Girard, « Loi NOTRe et politiques culturelles : les analyses du politologue Emmanuel Négrier », La gazette des communes, 24 juillet 2015

<sup>44</sup> Citation de Juliette Prissard, directrice du SNSP, par Hélène Girard, « Les politiques culturelles, entre gel et réchauffement budgétaire », Nect'Art N° 7, 2018.

Comme le notait Emmanuel Négrier dans son article de la gazette des communes, on aurait pu voir dans la mise en œuvre du volet culturel de la loi NOTRe, une occasion de rebattre les cartes et de repenser la politique dans son ensemble.

« Cela ne fait pas forcément l'affaire de ceux qui sont en place et qui bénéficient déjà des politiques culturelles. Eux aimeraient qu'on en reste là. Pour ceux qui revendiquent le soutien des politiques publiques sans l'avoir obtenu jusqu'à présent, ce débat peut avoir le mérite de leur faire comprendre les contraintes que cela implique. »<sup>45</sup>

On trouve sur le territoire français un maillage plus ou moins bien réparti de propositions culturelles. C'est sur ce constat que nous terminerons la partie pour nous questionner sur l'économie sociale et solidaire, qui, de fait, est une économie locale et de territoire. Ses fruits sont produits et réinvestis là où ils se créent. C'est certainement, par un de ces chemins que les mondes de l'économie sociale et solidaire et de la culture - celle que l'on vit dans nos communes - se rapprochent, s'entendent et s'envisagent.

### C. L'économie sociale et solidaire

Notre objectif à travers cette présentation de l'économie sociale et solidaire est de voir comment elle est extrêmement vivante. Elle est nécessaire, tant l'envie de construire et de concourir à la mise en œuvre d'une vie meilleure devrait être le leitmotiv de tout citoyen. Vous l'aurez compris, nous ne dresserons pas ici un panorama complet de l'économie sociale et solidaire, de toutes ses familles, de toute son histoire. Cependant, nous allons tenter de nous attarder plus en profondeur sur sa philosophie et ses grands principes et voir comment, il est évident que la culture s'inscrit dans ce mouvement.

L'économie sociale et solidaire est fille de deux longues traditions. Celle du mouvement ouvrier et celle de l'économie sociale avec pour aspiration l'épanouissement d'hommes libres et égaux.

---

<sup>45</sup> Hélène Girard, *Op. cit.*

Elle valorise l'économie de proximité et participe à la mise en place d'emplois non délocalisables.

« Les initiatives d'économie solidaire participent à cette remise en question de ce qu'est l'économie, de sa finalité et de son rapport à l'environnement social et naturel dans lequel les hommes interagissent ». <sup>46</sup> « L'économie solidaire incarne cette volonté de concilier l'économie et la société et de ne pas se cantonner à l'une ou l'autre de ces deux sphères. » <sup>47</sup>

L'économie sociale est une partie de l'activité économique assurée par les associations, les coopératives et les mutuelles... L'économie solidaire est l'ensemble d'activités et services de proximité offrant un travail salarié à des personnes en situation précaire et une occupation bénévole à des gens disposant de temps libre afin de réduire l'exclusion et de contribuer à la cohésion sociale.

#### 1. Une histoire et une philosophie.

On voit l'émergence des premières initiatives d'économie sociale à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. On tente de mettre en œuvre une protection sociale de la population, venant ainsi compléter, prendre le relais des hommes et des femmes d'Eglise, jusque-là principaux acteurs de la générosité et du secours à ceux qu'on voyait comme les nécessiteux. L'économie sociale sera théorisée au début du 20<sup>ème</sup>. Elle s'inspire de la pensée des Lumières, une élite intellectuelle, qui œuvra pour l'avancée et le progrès du monde. Utilisant ces théories issues d'un processus ancien et basées sur une foi en l'homme, l'économie sociale souhaite contrer les effets néfastes du capitalisme, dans un monde où l'intervention sociale n'était pas encore née sous la forme qu'on lui connaît aujourd'hui. Se développent en parallèle de l'industrialisation des caisses de recours mutuel, des coopératives ouvrières, des associations d'éducation populaire. Tout cela a pour objectif de combler le manque de prise en charge des entreprises industrielles, dans

---

<sup>46</sup> Bruno Colin et Arthur Gautier. *Pour une autre économie de l'art et de la culture*. ERES, 2008

<sup>47</sup> *Ibid.*

lesquelles la philosophie du profit est déjà bien ancrée. Elle se fixe pour objectif la création collective pour répondre à des besoins communs.

Le socialisme utopique vise à transformer la société en se reposant sur l'initiative du citoyen. Charles Gide<sup>48</sup>, dans son rapport de 1889 sur l'économie sociale, prône déjà le fait que le travailleur soit le propriétaire du fruit de son travail. Il théoriserait la coopération, notamment pour en faire un outil de transformation sociale.

« L'économie sociale se donne pour objet les rapports volontaires que les hommes forment entre eux en vue de s'assurer une vie plus facile, un lendemain plus certain et une justice plus bienveillante que celle qui porte pour emblème les balances du marchand. »<sup>49</sup>

Le parallèle avec la création artistique semble pertinent, tant les artistes de l'époque s'inspirent et œuvrent pour le quotidien, en vue de voir se lever un vent de liberté et de droits toujours plus importants. On retrouve cet engagement chez des peintres, des auteurs, des artistes. Pour ne citer qu'eux, Hugo, Millet, Zola, Gémier peignent le peuple tel qu'il est et œuvrent en vue de défendre le droit commun. L'affaire Dreyfus, en tête, marque les esprits et apparaît comme un des symboles de l'iniquité, un exemple d'erreur judiciaire où l'opinion publique et la presse ont joué un rôle majeur. Les hommes d'art et de lettres s'engagent pour la défense du droit du peuple dans un mouvement de défense des droits communs. Dans l'émergence de cette nouvelle culture de l'accompagnement social, du soutien, de la coopération, de la collaboration, se lit également la volonté de favoriser l'émancipation de l'Homme, de le rendre plus heureux.

Dans les années qui suivront, on retrouvera des penseurs comme John Dewey. Ce dernier développera une définition de la démocratie, non pas conçue comme un simple mot, mais bien comme un art de vivre. Quel est le lien me direz-vous entre la notion d'économie sociale et la

---

<sup>48</sup> Economiste, enseignant, dirigeant historique du mouvement coopératif français.

<sup>49</sup> Charles Gide.

nécessité de faire vivre la démocratie ? John Dewey défend l'idée que la démocratie est créatrice, qu'elle permet aux hommes et aux femmes de s'associer, de créer. Selon Dewey, « la démocratie est la conviction que le processus de l'expérience importe plus que tel ou tel résultat particulier ». Il ajoute que « la tâche de la démocratie consiste pour toujours à créer une expérience plus libre et plus humaine que tous partagent et à laquelle tous contribuent ».<sup>50</sup> C'est ici le lien que nous faisons entre démocratie et économie sociale.

Ce concept d'économie sociale sera abandonné au profit des secteurs d'activités particuliers. Dans les années 70 émerge le concept d'économie solidaire. Il s'agit alors de créer de l'activité collectivement pour répondre à des enjeux d'intérêts généraux. Jean-Louis Laville écrit : « L'économie solidaire regroupe l'ensemble des activités économiques visant à démocratiser l'économie à partir d'engagements citoyens en posant la solidarité comme principe économique et ce quel que soit le statut juridique adopté. »<sup>51</sup> Parmi les exemples de solidarité développés, on retrouve le commerce équitable, l'insertion par l'activité économique, la finance solidaire, le développement et la consommation durables. Les acteurs de l'économie solidaire veulent aller plus loin et plus en profondeur que les acteurs de l'économie sociale. Ils défendent la notion de proximité et de territoire, de démocratie participative, là où les citoyens s'investissent, consomment, agissent et vivent. Le développement culturel peut alors apparaître comme étant en effet un des acteurs importants de l'économie solidaire. Dans les pages suivantes, on démontrera l'impact des manifestations culturelles sur l'économie des communes. On l'a également vérifié dans les propos tenus par Denis Le Bas, directeur du festival Jazz sous les pommiers (Coutances – Manche), rencontré en entretien le 10 juillet 2019. Il évalue les retombées économiques du festival à l'équivalent de quatre fois son budget. L'économie solidaire crée de l'activité collectivement pour répondre à des enjeux d'intérêts généraux.

## 2. Une loi.

La société civile n'a pas attendu la loi de 2014 sur l'ESS, dite loi Hamon, pour agir, concevoir et développer des actions. Cette dernière aura pour effet de rendre visible, de faire sortir de l'ombre nombre d'acteurs volontaires et fondamentaux de la construction du « vivre mieux et

---

<sup>50</sup> Dewey, John. « La démocratie créatrice. La tâche qui nous attend », *Revue du MAUSS*, vol. n° 28, no. 2, 2006

<sup>51</sup> Eme, Bernard, et Jean-Louis Laville. « L'économie solidaire ou l'économie comme écologie sociale », *Écologie & politique*, vol. 28, no. 1, 2004



durablement ensemble ». La loi Hamon reconnaît donc l'économie sociale et solidaire comme « un mode d'entreprendre adapté à tous les domaines d'activités auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes : un but social autre que le seul partage des bénéficiaires, une gouvernance démocratique, une gestion éthique ». A de rares exceptions près, le secteur de la culture, lorsqu'il se développe en territoire, remplit bel et bien toutes les conditions évoquées ci-dessus (mais comme dans tous les secteurs avec ses bons et ses moins bons, ses nobles et ses moins nobles, ses engagés et ses moins engagés).

La loi s'ouvre également sur le secteur commercial. On entendra souvent les travailleurs du secteur, surtout lorsqu'ils sont administratifs ou commerciaux : « certes, c'est une activité administrative ou commerciale, mais celle-ci je ne l'exercerai pas ailleurs que pour le spectacle, le livre ou les musées. Je n'irai jamais vendre des aspirateurs ».

Le secteur culturel n'échappe donc pas au commerce. Il s'agit bien d'un secteur marchand : on diffuse et on vend des œuvres, on achète et on vend des places... Lors des entretiens, la question de la concurrence entre structures a été évoquée. Les points de vue sont différents. Il semble que sur les spectacles, les compagnies s'accordent sur le fait qu'il n'y a pas de concurrence, puisque chaque objet créé est singulier, particulier. On émettra une réserve tant pour les collectivités, le nombre de structures qui viennent chercher des subventions est en constante augmentation. Qu'est-ce qui différencie alors une compagnie d'une autre ? Sa gestion économique, son implantation dans le territoire, ses actions en faveur de tel ou tel public ? On évoquera également le propos d'Hervé Lallart, sur les démarches engagées par d'autres associations menant des projets « Clowns à l'hôpital », venues rencontrer l'hôpital du Havre. Ils ne disposaient pas des mêmes moyens de communication (en tant qu'association nationale). Cependant la proposition faite par Clown Hop est entièrement gratuite, localisée puisque les clowns viennent du territoire Normand, professionnelle car les clowns reçoivent une formation en externe et en interne. Cet ensemble de points fait la différence lorsqu'il s'agit de faire un choix entre deux prestataires.

Quant aux festivals, Denis Le Bas, évoquait clairement la concurrence comme un « danger » pour les structures existantes. Il pointe un trop grand nombre de festivals dans la Manche, ce qui peut, à terme, signer une baisse de fréquentation des uns ou des autres, les finances des festivaliers n'étant pas extensibles et les publics présents d'un événement à un autre, étant souvent les mêmes.

Le secteur de l'économie sociale et solidaire, tel qu'il est défini par la loi regroupe des acteurs de différents horizons, avec des modes de fonctionnement qui peuvent différer. Coopératives, mutuelles, associations, sociétés commerciales. Il est fondamental de prendre en compte la notion de projet collectif. On le sait, du point de vue de la gestion budgétaire des structures, quel que soit leur format, la non-lucrativité ne signifie pas l'absence de bénéfices. Il s'agit simplement de veiller à ce que les actifs accumulés soient réinvestis au service des projets.

Les entreprises de l'ESS doivent comme l'indique l'article 2 de la loi ESS : « favoriser la lutte contre les exclusions et les inégalités, soutenir des personnes en situation de fragilité, concourir au développement durable dans ses dimensions sociales, économiques, environnementales, et participatives. ».

### 3. Un enjeu de société.

En tant qu'enjeu de société, on rappellera que le secteur de l'économie sociale et solidaire dans son ensemble représente à lui seul : 10.5 % de l'emploi français, 13.9 % de l'emploi privé, 2.37 millions de salariés et 221 250 établissements.<sup>52</sup>

Le secteur de l'ESS renvoie aujourd'hui à une autre manière de voir et de faire vivre l'économie. Il incarne une autre vision du consommateur et de la consommation. Au-delà de la loi de 2014, et bien plus parce que le secteur a un ancrage historique et social fort, l'économie sociale et solidaire est ancrée dans les territoires et dans la vie quotidienne des individus, dans les services à la population, à travers les mutuelles, l'épargne coopérative, les activités sportives et culturelles, les services d'aide à la personne, les circuits courts, les éco-filières...

A travers cette présentation exhaustive de l'économie sociale et solidaire, l'évocation de la notion de concurrence dans le secteur culturel, la valorisation d'une action territorialisée, on prend la mesure de la place évidente du monde de la culture dans ce secteur, au service de la population, ancré dans la vie locale.

#### D. A la recherche du public perdu... Cœur de la démocratisation culturelle.

---

<sup>52</sup> Site du ministère de la transition écologique et solidaire. <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/>

Avant toutes réflexions sur la démocratisation, il est nécessaire de réfléchir aux pratiques culturelles, nous permettant de mieux cerner qui serait le public de la culture aujourd'hui...

La tentation de parler de la place de la culture dans la vie des gens aurait pu être grande, ce serait cependant nier un des grands volets sur lesquels nous devons collectivement agir. Certes, la culture et les arts devraient faire partie du quotidien de tous, mais il est également nécessaire de réfléchir tous ensemble à ce qui fait culture aujourd'hui. Lors de notre entretien avec Hervé Lallart, nous avons dérivé et questionné la vision des arts et de la culture, lui, différenciant les arts nobles de la culture populaire. Julien Costé évoquait l'ère des droits culturels. Ceux-ci, nous le verrons, sont comme une possibilité de voir se développer de nouvelles manières de faire, de penser, plus proche du quotidien, plus proche de l'échange de savoir, plus à l'écoute de la culture que chacun porte en héritage (arts culinaires, savoir-faire et traditions, coutumes), cette culture qui fait partie de la vie « des gens » et qu'on ne reconnaît pas toujours comme telle !

#### 1. Les pratiques culturelles des français.

Les études sur les pratiques culturelles des Français et notamment celles réalisées par Olivier Donnat<sup>53</sup>, chercheur attaché au ministère de la Culture, ont permis de s'interroger sur la question du public. Deux ont été réalisées, une en 1997, l'autre en 2008. On parle d'un essor de la culture numérique. Une grande majorité des foyers est aujourd'hui équipée d'un accès à internet et d'un téléviseur. Les téléphones mobiles multifonctions ont remplacé les baladeurs... Les sources d'accès à la culture sont multiples et variées... Elles peuvent faire l'objet de pratiques « physiquement solitaires » mais « digitalement en partage »... C'est aujourd'hui à travers les écrans que nous avons le plus accès à la culture. Il s'agit là d'un élément de contexte que nous devons prendre en considération dans la diffusion et la mise en œuvre des projets sociaux et culturels aujourd'hui. On ne peut cependant pas faire abstraction d'une éventuelle fracture numérique. L'étude d'Olivier Donnat rappelle que le consommateur de télévision des années 1980-1990 n'est pas l'utilisateur d'internet aujourd'hui et que sa pratique numérique est souvent associée à une pratique de spectateur, de lecteur, de consommateur culturel. Olivier Donnat

---

<sup>53</sup> Economiste, chercheur au Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) du ministère de la Culture et de la Communication. Spécialiste de la sociologie culturelle, auteur notamment de *Les Pratiques culturelles à l'ère numérique* (La Découverte, 2009).

constate en outre que la pratique de l'écran n'a pas entamé la fréquentation des établissements culturels.

« Un quart des Français n'ont fréquenté dans l'année aucun équipement culturel. 29 % se sont rendus quelquefois dans l'année au cinéma ou ont assisté exceptionnellement à un spectacle vivant, de danses folkloriques ou de cirque par exemple. Un autre quart des Français (27 %) manifeste un intérêt plus diversifié pour la vie culturelle en visitant des lieux d'exposition ou de patrimoine. 22 % des Français réunissent à des degrés divers les principaux atouts favorisant à la fois l'intérêt pour la culture et un mode de loisir tourné vers l'extérieur du domicile, ils constituent la grande majorité des usagers des établissements culturels. »<sup>54</sup>

On retiendra que la fréquentation des équipements culturels tous types confondus n'est pas extrêmement importante. Seuls 22% des français ont une pratique culturelle extérieure régulière. On retrouve son analyse dans l'ouvrage *Culture 2030*<sup>55</sup>. Une présentation des résultats laisse apparaître que les usagers des équipements culturels se retrouvent d'un équipement à l'autre. Il évoque une logique de cumul. L'effet communauté peut-être, l'engrenage de la sortie sûrement. Le déplacement serait alors vecteur de rencontre. Une des pistes à explorer pourrait être alors de trouver des subterfuges pour faire sortir les populations de chez elles. Où, comment, pour quoi faire ? Restent à trouver des réponses. Sortir, mais pas uniquement pour une sortie culturelle avec un grand C. Peut-être méconnaît-on aussi la vie dans les quartiers, dans les campagnes, dans des quotidiens qui ne sont pas les nôtres. Une des clés du succès d'une action culturelle réussie devrait être l'humilité, guidée par l'envie de faire et de vivre ensemble.

---

<sup>54</sup> Donnat, Olivier. « Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique. Éléments de synthèse 1997-2008 », *Culture études*, vol. 5, no. 5, 2009.

<sup>55</sup> Ministère de la Culture et de la Communication, *Culture & Médias 2030. Prospective de politiques culturelles*. Fiche 18 Ministère de la Culture - DEPS, 2011.

## 2. Par qui et pour qui sont pensées ces actions ?

Définir le public, définir le peuple, dire qui est la population. Ne pas prendre uniquement en compte ceux qui se déplacent aux spectacles, dans les bibliothèques, mais bien toute la population des chômeurs, aux cadres supérieurs, des célibataires aux familles nombreuses... La population est riche et multiculturelle et c'est comme cela que nous devons la voir, la prendre, l'entendre... Nous devrions tous être en mesure d'écouter cette richesse du cœur avant de mesurer les références des uns et des autres. La connaissance n'est pas toujours celle que l'on croit.

Pour définir le peuple, nous pourrions également nous poser sur l'expérience que nous faisons en vacances ou en expatriation. En effet, dans ces circonstances, on observe, des hommes et des femmes : habitudes, quotidiens, coutumes, modes de vie... Il s'agit là, tout à la fois, d'une définition du peuple et une définition de sa culture, prise dans les deux sens suivants : « ensemble des aspects intellectuels propres à une civilisation, une nation »<sup>56</sup> et « ensemble des formes acquises de comportement, dans les sociétés humaines »<sup>57</sup>. Un même mot culture pour parler de deux dimensions humaines qui ne se rencontrent finalement pas toujours.

A parler de l'histoire des politiques et des actions culturelles, on peut noter une forme de glissement ou de création d'un autre microcosme. En effet, les publics pour qui étaient montés des projets dans les années 80-90, qui fréquentaient : les écoles de musique, les cours de théâtre amateurs, les Maisons des Jeunes et de la Culture, étaient souvent issus des classes moyennes. Aujourd'hui, et nous devrions aller regarder dans une étude sociologique, ils constituent une grande part des acteurs et des publics de la culture. Pourquoi, et c'est une des limites que nous pointons dans notre étude, pourquoi dans ces espaces a-t-on l'impression de toujours voir les mêmes gens ? La culture n'est pas le seul domaine dans lequel on observe ces comportements. Cela se retrouve également dans le milieu associatif, dans le milieu sportif, etc... Le regret formulé ici est celui d'un manque de porosité. Lors de notre entretien, Denis Le Bas confirmait la « naissance – présence » d'un nouveau public, celui qui est venu avec ses parents au festival et qui se trouve aujourd'hui en âge de faire ses propres choix et de devenir lui-même festivalier. On retrouve ici la question de la « formation » du spectateur, là, dans des familles déjà consommateurs culturels.

---

<sup>56</sup> Le Petit Robert de la Langue Française, Edition 2019.

<sup>57</sup> Le Petit Robert de la Langue Française, Edition 2019.

### 3. Origine de la notion de démocratisation culturelle.

Il est difficile de déterminer avec précision ce qu'est la démocratisation culturelle. En effet, cela contraint celui qui le fait à définir en amont ce qu'il entend par culture. Définir la culture dans cet entre-deux-mondes, celui des intellectuels et celui de l'Homme, entre l'imaginaire et le vécu, entre le modélisé et l'expérimenté.

Expliquer la démocratisation culturelle s'avère donc complexe, puisqu'il s'agit de savoir ce que l'on veut démocratiser. On l'a vu à travers l'exemple de l'éducation populaire, l'impérieuse nécessité de cultiver le peuple naît de la volonté des intellectuels. Ils œuvrent en faveur d'une société de la connaissance pour un citoyen éclairé.

« A la fin du XIXe et au début du XXe siècle, les initiatives et interventions préfigurant la « démocratisation culturelle » procèdent pour une large part de l'action d'agents sociaux particuliers : les « intellectuels », qui, comme le montre Christophe Charles, tendent alors à proposer une alternative au débat politique traditionnel. Formulant et unifiant une « mission » restée jusqu'alors à l'état diffus, ils donnent corps, en prétendant l'incarner, au prosélytisme qui préfigure la « démocratisation culturelle ». De ces conditions particulières d'apparition découle, pour une large part, le flou inhérent à ce type d'entreprise. »<sup>58</sup>

Le prosélytisme se définit comme le zèle déployé pour répandre la bonne parole, pour convertir quelqu'un à ses idées. Le milieu culturel et intellectuel pourrait s'offusquer d'une telle référence, tant ses acteurs ne visent pas à convertir de nouveaux adeptes... On veut juste amener le peuple à la culture pour qu'il comprenne mieux le monde dans lequel il vit. C'est dans les grandes lignes le discours tenu par tout acteur culturel aujourd'hui. On prône l'ouverture à l'autre, l'humain. Il ne s'agirait donc pas d'élever le peuple pour le convaincre, mais bien de former le peuple pour qu'il puisse réfléchir par lui-même et sans pression... L'ensemble de la

---

<sup>58</sup> Vincent Dubois. Les prémices de la démocratisation culturelle : Les intellectuels, l'art et le peuple au tournant du siècle. *Politix*, De Boeck Supérieur, 1993.

classe culturelle confirmera un engagement en ce sens. Cependant, l'observation du microcosme culturel renvoie une toute autre réalité.

Le théâtre est devenu le lieu de ces luttes au début du 20ème siècle. En effet, des peintres comme Jean-François Millet, ou des auteurs comme Emile Zola se sont saisis de la représentation du peuple, on l'a évoqué. Le théâtre avait quant à lui, au fil des siècles, perdu de son ancrage populaire. Il était peu à peu devenu l'espace réservé de la bourgeoisie.

Défendre l'art pour le peuple, questionner l'accès du peuple à la culture était alors une façon pour les intellectuels et les artistes d'intervenir politiquement.

« S'entretenant lui-même et trouvant en lui-même les principes de son accomplissement, le débat sur « l'art et le peuple » se développe en une spirale dont les producteurs sont aussi les destinataires. »<sup>59</sup>

Dans son article, Vincent Dubois retrace certes l'histoire de la notion de démocratisation culturelle, mais pose bel et bien la question de l'intervention intellectuelle dans le débat public. Par leur action en faveur d'un accès du peuple à la culture, les acteurs du mouvement obtiennent un double statut, celui d'intellectuel reconnu, et celui de représentant du peuple. Cette question est toujours contemporaine et laisse entrevoir le prisme des difficultés rencontrées aujourd'hui par certains acteurs culturels. Ces derniers peinent parfois à convaincre de l'inscription de leur action au cœur de la société. Sont-ils réellement à l'image de ce peuple qu'ils veulent défendre et ouvrir à un autre monde ?

« Le Peuple, comme d'habitude, ne parle guère, et chacun parle pour lui. »<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Vincent Dubois, Op. cit.

<sup>60</sup> Romain ROLLAND, *Le Théâtre du peuple*, 1903. Dernière édition Babelio, Paris, 2003.

Et c'est en quelque sorte, encore, ce que nous sommes en train de faire dans ce travail... La question de la rencontre avec la population est complexe, dans une étude, comme dans la conception d'une action culturelle. Nous reposerons cette question dans la dernière partie de notre travail, à la recherche de nouvelles démarches. On citera tout de même d'ores et déjà une initiative éprouvée au festival Muzic Azmiut. Organiser un festival de musiques actuelles implique bien évidemment d'accueillir les artistes musiciens. Les fonctions d'accueil et de restauration sont des points clés dans la mise en place de l'événement. Très rapidement, les organisateurs de la manifestation se sont rapprochés d'habitantes du quartier où se trouvaient les bureaux de l'association et leur ont proposé de gérer toute la partie « Catering »<sup>61</sup>. Elles ont accepté la mission. Elles ont créé une association et ont également répondu à l'appel d'autres organisateurs. Dans cet exemple, on voit l'importance du réseau local et l'implication des acteurs du territoire. Il ne s'agissait pas de convertir ces femmes aux musiques actuelles, mais bien d'un échange de savoirs (faire – être).

#### 4. Démocratisation culturelle : légitimité artistique ou existence politique ?

On trouve dans l'histoire des militants du théâtre pour le peuple, une « classe » sociale particulière. En effet, comme le note Vincent Dubois « les intellectuels qui « vont au peuple » en prétendant lui apporter l'art ne sont que rarement d'extraction populaire. Rares sont ceux qui sont issus d'une famille dont la faiblesse des ressources oblige à un travail précoce ».

Si le parallèle résonne avec notre développement... point de généralisation tout de même ! Certains militants du « Théâtre pour le peuple » sont issus de familles socialement déclassées. Cela leur a certainement donné une vision et une lecture du monde différentes. Lors de nos entretiens, nous avons évoqué avec nos interlocuteurs la notion d'investissement et de mobilisation politique dans leur action. Nous n'avons finalement pas eu l'audace de les interroger sur leur passé et leurs origines. Nous avons cependant obtenu des témoignages clairs de la part de Lucile Martin ou d'Elise Jamet, directrice salariée du groupement d'employeurs culture SECRATEB. Lucile, chargée de production au sein du même groupement d'employeurs, a confirmé qu'elle voyait dans son action un engagement politique, son envie de voir plus de gens venir et découvrir les spectacles, un engagement pour la société. Tout au long de son entretien Elise Jamet n'a cessé de montrer son

---

<sup>61</sup> Dans le domaine du spectacle et de l'événementiel, il s'agit de la cantine, des repas servis au personnel (artistes et techniciens), et d'une manière plus générale, de tout ce qui renvoie aux services de bouche et boissons. – Wikipédia



engagement et son militantisme associatif, celui-ci transpirant aujourd'hui dans ses méthodes de travail et ses actions professionnelles.

On connaît également le parcours de Denis Le Bas, puisqu'il a été interrogé quinze ans auparavant pour un précédent travail de recherche. Il a suivi un DUT Carrières sociales animation socio-culturelle à Tours, une formation qui ouvre vers de nombreux métiers, mais témoigne d'une appétence pour le social, un engagement pour la société. Et c'est un investissement que d'œuvrer année après année en territoire, de maintenir l'âme de ce festival. En effet, née d'une initiative bénévole, la manifestation, malgré une professionnalisation grandissante, continue à se construire avec des bénévoles toute l'année<sup>62</sup>. Maintenir ce type de gouvernance dans une organisation de cette dimension révèle une conception de l'action culturelle, éminemment centrée sur l'humain. Jazz sous les pommiers maintient une éthique de programmation, de prix, de partenariats... Tout est discuté, débattu, rebattu. C'est un collectif. En cela, Denis Le Bas renvoie l'image d'un engagé politique.

A l'aune de leurs réponses, nous pourrions nous demander s'ils veulent acquérir uniquement une légitimité artistique ou une légitimité politique, d'un homme ou d'une femme contribuant à l'élévation du peuple.<sup>63</sup> A l'issue de nos entretiens, nous ne pouvons pas réellement dire que les personnes rencontrées servent une ambition toute personnelle, une envie d'exister au monde. Ils nourrissent tous une ambition pour la société, une envie de voir s'opérer des changements, de contribuer à du mieux vivre ensemble et œuvrent à la construction d'un autre monde pour demain.

Les luttes pour la démocratisation culturelle sont inscrites dans un mouvement plaçant « l'art comme terrain et enjeu des luttes symboliques pour la représentation de l'espace social. »

« La culture pour tous », objectif universel d'une culture universellement partagée, trouve donc pour partie son origine dans l'intervention d'un groupe particulier ayant l'universel pour vocation. De cette intervention, deux conséquences découlent. La question de « l'art et du peuple » est désormais une question politique : c'est une « question de société » que les représentants politiques se doivent de prendre en compte. Mais cette question porte en elle les traces des luttes qui l'ont fait apparaître : les concurrences de position dont elle est l'expression se traduisent par un débat sans cesse renouvelé qui empêche toute stabilité durable. On trouve ainsi, dans la restitution de la genèse, une explication du paradoxe évoqué en introduction :

---

<sup>62</sup> Une équipe de bénévoles – dit le Comité 1 – travaille à l'année à la construction du festival, se réunit en session plénière, en commission et choisit, réfléchit, détermine les axes de la manifestation et les met en œuvre.

<sup>63</sup> Vincent Dubois, Op. cit.

indissociablement consensuelle et polémique, la « démocratisation culturelle » est aussi « naturelle » que malaisée à définir. »<sup>64</sup>

Nous venons de voir l'origine de la notion de démocratisation, entre un véritable dessein pour le peuple, une volonté d'émancipation par la connaissance et d'explication des enjeux sociaux de la politique. A cela s'ajoute, une envie pour les acteurs culturels de poser leur pierre à l'édifice politique et sociétal à leur manière.

Mais précisons encore la question de la démocratisation. Qu'a-t-on fait de ce concept ? Comment le faisons-nous vivre aujourd'hui ?

## 5. Des évolutions...

Aux origines de l'éducation populaire, l'idée était de permettre l'apprentissage et l'éducation du peuple par le peuple, de répondre aux besoins d'instruction de la population, qui sera alors éclairée et en mesure de prendre part à la vie démocratique de sa cité et de son pays. On a mis en place des structures et les outils d'une politique publique de la culture. On voyait la démocratisation comme un mouvement de développement de territoire. Ce qui était une politique de grandeur nationale était-il une vague campagne d'affichage ? La politique culturelle est-elle encore une politique d'image ?

Dans son article définissant la démocratisation culturelle<sup>65</sup>, Guy Saez écrit : « Pierre Bourdieu pointe la violence symbolique que fait peser la bourgeoisie par ses choix artistiques sur l'ensemble de la population ».

Avec Mai 68, des artistes se réapproprient l'idée d'un engagement social et politique. Cet épisode de l'histoire était une remise en cause de l'ordre établi et des principes de la société qui ne convenaient plus à sa jeunesse d'alors. Une jeunesse en rébellion contre les principes bourgeois d'une époque. Pourrait-on voir un parallèle avec notre société aujourd'hui ? Une translation s'est-elle opérée ? La bourgeoisie s'est-elle déplacée ? On associera la notion de non-public à la question de la démocratisation. Comment faire venir un public qui ne l'est pas encore, qui ne sait pas encore qu'il pourrait l'être, qui ne sait pas encore combien la culture est inspirante et nous concerne tous ? Ainsi, se développe le concept de médiation, entre l'art et le

---

<sup>64</sup> Vincent Dubois, Op. cit.

<sup>65</sup> Guy Saez, « La démocratisation culturelle », Dictionnaire des politiques culturelles depuis 1959, Emmanuel De Waresquiel, Larousse, CNRS éditions, 2001.

monde, entre l'œuvre et « les gens », ceux qui ne savent pas encore. « Il y a une pédagogie nécessaire à instaurer au profit de gens qui n'ont pas hérité de dispositions sociales à l'amour de l'art ». <sup>66</sup> On peut entendre ces propos selon deux prismes, l'un noble, issu de l'histoire de l'accès à la culture et fruit d'années de travail de militants, artistes, éducateurs, intellectuels, visant à un plus grand partage de la connaissance et du savoir. On peut d'un autre côté, y poser la question du savoir et de la connaissance.

La complexité du problème réside dans le fait que des gens bien intentionnés veulent apporter la culture au "petit peuple" (*Caricaturons aujourd'hui pour mieux trouver des solutions demain...*). Ils imposent une définition de la culture et de la connaissance qu'ils estiment être de base. En se référant de manière extrêmement simplifiée à la théorie de Spinoza, philosophe néerlandais, contemporain de Descartes et de Pascal, on tente de défendre l'idée que la connaissance et le savoir sont multiples, riches, variés, à l'image de la société... Le savoir n'est pas unique.

Spinoza développe l'idée selon laquelle, il existe trois genres de connaissance ou de perception. Le premier genre est celui de la perception sensible (voir, entendre, ressentir), à ce que l'on a entendu dire et enfin à notre expérience. Elles sont propres à chacun et dépendent de nos expériences de vie. La connaissance du deuxième genre fait appel à la raison. Le savoir est universel et objectif. La dernière forme de connaissance, s'acquiert, par exemple pour le philosophe au terme d'une longue réflexion, faisant appel tant à la fois à la connaissance, qu'à l'intuition. On perçoit alors l'essence des choses. Le savoir s'expérimente, s'éprouve, se vit, plus qu'il ne s'exprime par écrit ou par oral. Si en tant qu'acteur culturel, on le prenait plus en compte, sans nécessairement amener le récepteur de l'œuvre à s'exprimer ou en créant les conditions propices à l'expression libre, on pourrait peut-être rendre l'art plus accessible. L'art pourrait être défendu comme une jouissance toute personnelle, intime, et donc, sans commentaires. L'expérience de la connaissance ou de la rencontre artistique peut aussi être considérée comme étant une expérience intime. Cependant pour partager l'intime, la confiance est nécessaire. Aussi, les « sachants-savants », en se présentant comme supérieurs, rendent l'échange de savoirs impossible. La confiance, la tolérance, la prise en compte de la parole de l'autre, de sa valeur sont donc fondamentales pour faire tomber les barrières sociales et ainsi garantir un rapprochement des peuples par les arts et la culture.

---

<sup>66</sup> Guy Saez, Op. cit.

## 6. L'impact des actions de médiation.

A la lumière de nos propos, relire la question des actions de médiation des structures culturelles semble pertinent. De fait, on ne compte plus le nombre de projets menés dans différentes structures : centres dramatiques nationaux, scènes nationales, scènes conventionnées, MJC, festivals, associations d'éducation populaire... Toutes montent des actions culturelles, répondent à des appels à projets et se rendent en milieu scolaire, pénitencier, hospitalier, rural, en centre de loisirs... Toutes proposent des rencontres à l'issue des représentations, des écoles du spectateur... Dans le secteur du livre, on monte des festivals, des concours d'écriture, des rencontres avec les auteurs, etc... Dans le cinéma, on va dans les classes, dans les campagnes, on rencontre des réalisateurs, on fait des séances en extérieur en été, on « pédale au ciné » pour lier le concept de transition écologique à celui de développement culturel... Dans l'art contemporain, on fait tourner les expositions dans des petites communes pour exporter l'art de se cultiver... Les initiatives ne manquent pas, on le voit. Là où l'on pourrait s'interroger, c'est sur la pluralité, la diversité des bénéficiaires des actions.

Interrogé sur les questions d'action culturelle, Denis Le Bas confirmait qu'au TMC (Théâtre Municipal de Coutances) comme à Jazz sous les Pommiers, on en proposait de plus en plus. Ainsi, fléchées sur une commune ou un territoire, sur un type d'établissement (si l'on prend l'exemple des collèges pour les départements ou des lycées pour les régions), cela permet aux collectivités pourvoyeuses d'identifier la destination de l'argent qu'elles donnent aux associations. Elles peuvent alors valoriser l'investissement réalisé auprès des populations, et notamment des électeurs... A la question de la mesure de l'impact des actions, il est resté plus flou. Il aurait pu citer Michelle Obama au Magistrat de la chambre régionale des comptes venu faire une inspection et lui répondre : « Le succès ne se mesure pas à la quantité d'argent que vous avez, mais à l'impact que vous avez sur la vie des gens ». Ce dernier lui renvoyait que le nombre de personnes touchées par les actions était faible par rapport aux sommes dépensées pour les mettre en œuvre.

A notre sens, il est important d'évaluer sur le long terme l'impact des actions de médiation. En effet, des publics viennent le temps de l'action et on peut les comptabiliser. Il reste quelque chose de la rencontre avec l'œuvre, l'artiste, quelque chose de très personnel comme nous l'évoquions plus haut. Cependant, ce que l'on ne sait pas, c'est finalement l'impact sur le long terme... Si ces spectateurs, pour certains contraints (notamment pour les publics scolaires) deviennent des spectateurs, des amateurs de la sortie et du partage culturel.

« La mesure d'impact social est un processus visant à comprendre, mesurer ou valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par une organisation sur ses parties prenantes. On cherche ainsi à dépasser les actions et activités des structures pour se poser la question suivante : quelles sont leurs conséquences, et pour qui ?, en ne se limitant pas à la seule dimension économique.»<sup>67</sup>

Lors de l'entretien avec Coralie Banchereau, chorégraphe de la compagnie Les Arts Sensibles, elle nous a livré des moments de rencontres avec des personnes en situation de handicap. Elle a pu mesurer le besoin créé par ses interventions et par les demandes formulées par ses publics à l'issue des actions, et année après année. Elle a pu évaluer les transformations, physiques, morales des bénéficiaires. Grâce à ces arguments elle a pu proposer de renouveler ses actions et a régulièrement obtenu des financements pour les mettre en place, notamment de l'Agence Régionale de Santé.

Vous l'aurez compris, le mot « bénéficiaire » a été utilisé à dessein, et sera repris dans notre dernière partie de mémoire.

« Rares sont les responsables des politiques culturelles, ministres ou élus locaux, qui précisent ce qu'ils visent quand ils parlent de démocratisation ou d'élargissement du public. Recherche-t-on la diversification sociologique des consommateurs de culture, l'augmentation de leur nombre, ou bien cherche-t-on à permettre à chacun de vivre sa propre culture ? »<sup>68</sup>

Pierre Moulinier nous permet de conclure ce chapitre sur la démocratisation culturelle et la recherche – rencontre de nouveaux publics. Questionnons la motivation première de toutes ces actions en direction des populations. Quel est donc l'effet recherché ? Avoir un impact social ? Cela voudrait dire que les actions ont un impact sur les populations ou les publics cibles. On interroge l'accessibilité, et on entre ainsi dans une logique de lutte contre les inégalités. Ou,

---

<sup>67</sup> Site de l'Avise, Article : Comprendre l'évaluation de l'impact social. <https://www.avise.org/>

<sup>68</sup> Pierre Moulinier, *Op. cit.*

recherche-t-on à travers ces projets à avoir un impact sociétal ? Cela touche toute catégorie de public. Cela interroge les choix de société. On entre ainsi dans une logique d'amélioration de la société et du vivre ensemble. On entre dans une logique de transition culturelle, tout comme la transition écologique semble se mettre en ordre de marche. <sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Le développement de cette transition s'est appuyé sur des supports de formation d'une collègue – Comment mesurer son impact social ? Formation suivie à Sotteville-les-Rouens en janvier 2019 et proposée par l'agence Ellyx.

## II. L'entrepreneuriat culturel

### A. La culture, un secteur économique.

L'entrepreneuriat social consiste à créer une activité économique viable pour répondre aux besoins sociaux et environnementaux : accès aux soins, aux énergies, au logement, gâchis à grande échelle, chômage de longue durée, circuits courts, bio, croissance verte, etc. Selon la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire, quel que soit le statut juridique qu'elles adoptent (association, coopérative, mutuelle, SA(RL), SAS, ...), les entreprises sociales intègrent donc les objectifs de l'action publique tout en s'inscrivant pleinement dans le marché. Elles s'efforcent d'être performantes économiquement pour résoudre de façon efficace les problèmes sociaux et environnementaux auxquels ni l'Etat, ni le marché ne savent répondre seuls.<sup>70</sup>

Dans le développement qui suit, nous allons tenter de définir ce que l'on entend par entrepreneuriat culturel, ce qu'il revêt comme dimensions, ce qu'il apporte à la société et à l'économie. La culture, un secteur à part entière ? La culture, un moteur économique ? La culture, une force pour construire un nouveau demain ? Peut-être, mais comment ?

#### 1. Eléments de contexte.

Dans leur ouvrage, Bruno Colin et Arthur Gautier définissaient ce secteur par la négative et rappelaient qu'on le surnommait souvent le tiers secteur culturel.

« Dans le secteur du spectacle vivant, les petites structures non lucratives concernées s'intercalent dans un espace économique à part qui ne relève ni du secteur privé lucratif, ni du secteur public. Derrière cette définition par la négative, elles ont la particularité d'être des entreprises réalisant certaines opérations marchandes, mais leurs activités sont d'intérêt collectif en se prévalant notamment de démocratiser l'accès à l'art et à la culture. Ainsi, elles empruntent simultanément l'autonomie et la capacité

---

<sup>70</sup> Cours de Master 1 Management de l'Economie Solidaire – CRESS de Normandie.

d'expérimentation au secteur privé, et l'ambition d'intérêt général au secteur public. »<sup>71</sup>

Dans son rapport sur le rapprochement de la culture et de l'économie solidaire<sup>72</sup>, Bernard Latarjet pointe un certain nombre de freins, quelques obstacles à une création sereine de propositions en adéquation avec les besoins de la société. En effet, le nombre d'acteurs et d'opérateurs culturels ayant fortement augmenté, il y a plus d'offres que de public. Les financements publics diminuent, les emplois aidés ont disparu. Nombre de structures ne disposent pas de fonds propres ou pire encore, ceux-ci sont négatifs, les banques sont, et on peut le concevoir, frileuses à accompagner des organisations culturelles. La course à la subvention crée également, un effet de concurrence entre les opérateurs qui devraient normalement coopérer. Force est de constater que pour les collectivités territoriales, chefs de file de l'action culturelle, des finances saines et positives sont autant d'indicateurs de bonne gestion. Cependant, on le sait, toutes ces structures, pour la plupart employeuses, sont l'avenir de la transition culturelle à venir. Aussi, tout l'enjeu est de voir comment, à travers une évolution des modes de gestion, une nouvelle ère culturelle peut se mettre en place, favorisant, par la même occasion, la mise en œuvre des droits culturels.

Enfin, lorsque l'on aborde la question de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel, on se retrouve face à une difficulté pour certaines petites structures, l'artiste créateur étant souvent « rétif » à se considérer comme entrepreneur.

## 2. Le poids économique de la culture

« ... l'art et la culture constituent un outil méconnu, mais bien réel, du développement économique, même s'il est difficile d'affirmer que ce secteur, s'il n'a pas réussi sa démocratisation, a, du moins, prouvé sa rentabilité économique. »<sup>73</sup>

---

<sup>71</sup> Bruno Colin et Arthur Gautier, *Op. cit.*

<sup>72</sup> Bernard LATARJET, *Rapprocher la culture et l'économie sociale et solidaire*, Etude réalisée en partenariat avec le Labo de l'ESS, juin – décembre 2017.

<sup>73</sup> Pierre Moulinier, *Op. cit.*



Selon Paul Samuelson, l'économie est l'étude de la façon dont l'homme et la société choisissent, avec ou sans recours à la monnaie, d'employer des ressources productives rares qui sont susceptibles d'emplois alternatifs pour produire divers biens de consommation présents ou futurs des différents individus ou groupes d'individus qui composent la société.

« Sans que se dessine encore à proprement parler une analyse économique du secteur culturel, on voit progressivement émerger les concepts qui forment le socle de l'économie de la culture : effets externes, investissements longs, spécificité de la rémunération incluant un fort degré d'incertitude, utilité marginale croissante, importance de l'aide publique ou privée. »<sup>74</sup>

« Mais ce seront surtout les travaux de William Baumol et de William Bowen sur l'économie du spectacle vivant, ceux de Gary Becker sur la consommation de biens dont le goût s'accroît au fil du temps, et ceux d'Alan Peacock et de l'école du *Public Choice* qui traceront les voies de la future économie de la culture. »<sup>75</sup>

Baumol et Bowen démontrent la nécessité des aides publiques en matière culturelle tant le besoin de temps dit non productif est nécessaire pour créer un objet. C'est aller à contre-courant de certains économistes qui pensent l'auto-dévaluation des produits en cours de présentation... la perte de valeur.

Pour élaborer leur théorie, Baumol et Bowen se sont appuyés sur l'étude des théâtres de Broadway à New York. Le spectacle vivant appartient au secteur archaïque, défini par une faible productivité et une impossibilité de générer des gains importants, la nécessaire quantité de travail pour obtenir un produit de qualité, un artiste rarement rémunéré à sa juste valeur, la hausse des tarifs en cas de baisse des revenus. Le travailleur n'est enfin pas un intermédiaire, mais souvent lui-même source de valeur.

---

<sup>74</sup> Françoise Benhamou, *L'économie de la culture*, Collection Repères, Huitième édition, Paris, La découverte, 2017.

<sup>75</sup> Françoise Benhamou, *Op. cit.*

Selon les deux économistes, le secteur est voué au déficit puisqu'une fois averti, le spectateur devient plus exigeant, ce qui génère toujours plus de coûts marginaux, que la valeur des artistes augmente, que le coût des spectacles gonfle également en parallèle. C'est en cela que les deux économistes estiment qu'il est du devoir de l'Etat de subventionner la culture.

En ce sens, on peut aisément comparer le secteur de l'action sociale et le secteur culturel puisque tous deux semblent improductifs, mais tous deux créent de la valeur.

Pourtant force est de constater et c'est ce que l'on a évoqué avec la crise de 2003, la culture crée de l'activité, du flux économique sur les territoires.

« Qu'ont alors en commun la fréquentation des beaux-arts et celle des salles de cinéma, la lecture, le jeu vidéo et l'écoute de la musique ? Des modes de formation de la demande analogues, des inégalités de fréquentation qui épousent les lignes de clivage dessinées par d'autres inégalités sociales, et, à l'autre bout de la filière, en amont de la production des biens culturels, le travail d'un créateur, au cœur de la formation de la valeur. »<sup>76</sup>

« Quel qu'en soit le domaine, l'intervention de l'État, fréquemment controversée, contribue à modeler l'offre et à infléchir la demande. »<sup>77</sup>

Les activités culturelles, sont elles-mêmes le bien de celui qui les consomme. Le spectacle vivant appartient au secteur archaïque.

### 3. La crise de 2003

L'année 2003 est une année marquante à plus d'un titre. Selon que l'on écrive un mémoire sur les politiques de santé ou sur les politiques culturelles, 2003 est un tournant. Dans notre cas, ce

---

<sup>76</sup> Françoise Benhamou, *Op. cit.*

<sup>77</sup> *Ibid.*

n'est pas la canicule qui nous intéresse, bien qu'elle aura eu un effet sur le tourisme en Normandie... Bref, là n'est pas la question. On se souvient de l'été 2003 pour la crise des intermittents du spectacle. La cause en était simple : le régime spécifique de l'intermittence du spectacle. Nous ne reviendrons pas sur les détails des négociations, mais sur les conséquences qui nous intéressent. En effet, à la fin juin 2003, les intermittents du spectacle apprennent, d'abord par des rumeurs, qu'une réforme du mode de calcul des indemnités chômage est en cours. Mais peu d'informations circulent sur la nature des changements envisagés. Cette nouvelle plonge dans l'incertitude bon nombre d'artistes et de techniciens du spectacle. Des assemblées générales se mettent en place et on espère y trouver des précisions. Mais personne, notamment dans les directions de festivals, n'a de communication fiable à faire aux travailleurs du spectacle. Pour exemple, cette année-là, le festival d'Avignon, emblème théâtral sera annulé. Commerçants, acteurs économiques, tous s'inquiètent à juste titre. Ils perdent énormément. Réservations d'hôtels et d'appartements annulées, restaurants et bars désertés. Avignon, capitale du théâtre et de la culture en juillet, n'est plus qu'une simple destination touristique. Il y a là un véritable manque à gagner. D'autres villes subiront le même sort. Force sera donc de constater que la culture produit et qu'elle est facteur de développement économique. Et cela, pour une fois, chiffres à l'appui.<sup>78</sup>

Interrogé sur l'impact économique de son festival, Denis Le Bas nous a rapporté les chiffres d'une étude réalisée sur le festival Jazz sous les pommiers 2018. Lors de cette édition, deux choses ont été évaluées : la fréquentation du festival et son impact économique sur le département de la Manche. Ils ont appliqué une méthode utilisée par d'autres manifestations françaises. Il s'agit d'additionner l'impact économique estimé des spectateurs présents lors du festival et l'impact économique du festival lui-même. Pour Jazz sous les pommiers, les chiffres sont éloquentes : les spectateurs génèrent 9.6 millions d'euros, l'activité elle-même représente 2.3 millions d'euros soit un total de 12 millions. Lors de l'entretien, le directeur résumait les chiffres en disant que dans les faits, on multipliait le budget de l'événement par quatre. D'après lui, on retrouve cette moyenne sur l'ensemble des études qui ont été menées dans d'autres organisations.

#### 4. Economie culturelle / économie sociale et solidaire.

---

<sup>78</sup> <https://www.telarama.fr/scenes/avignon-2003-chronologie-d-un-festival-annule,113702.php>

Comparer l'économie culturelle et l'économie sociale et solidaire, pourrait revenir à les opposer, les différencier, alors qu'on le sait et on l'a démontré, la culture fait partie de ce vaste mouvement d'économie sociale et solidaire (même si les acteurs culturels ont tendance à vouloir être « différenciés »). La culture est vectrice d'économie. De fait, on vend des spectacles, des prestations de services, du savoir. On est dans un partage qui se monétarise, parce que le secteur est animé par des gens engagés, mais qui comme tout le monde doivent se nourrir. Si l'image d'Epinal de l'artiste maudit, « crève-la-dalle » dont on reconnaît le talent à sa mort subsiste toujours, on sait également qu'il est nécessaire de payer les gens pour le travail rendu.

On l'a lu, dans des articles relatant les difficultés des travailleurs culturels : œuvrer dans ce secteur relève parfois du sacerdoce. Combien d'entre eux se retrouvent en situation de burn out ou de harcèlement moral. Il est d'autant plus difficile d'en parler que nous sommes dans un secteur de travail « passion ». Parler de ce type de milieu fait souvent s'ouvrir de grands yeux émerveillés. La réalité est tout autre. En effet, travailler dans le secteur culturel, c'est accepter parfois d'être payé à temps partiel au salaire minimum pour un nombre d'heures maximum. Et tout comme dans les métiers du secteur social, les baisses de subventions, les restrictions budgétaires rendent les structures encore plus fragiles. C'est dans ces conditions que l'on peut également créer du mal-être au travail.

Dans le secteur social, tout comme dans celui de l'action culturelle, on semble se battre avec des budgets toujours plus réduits. Les hommes et les femmes qui travaillent dans cette branche créent de la richesse, mais n'ont pas les moyens d'agir dans des conditions optimales. En effet, si l'on observe les personnes en situation de misère sociale, on sait que leur « coût humain » est plus cher pour la société. Maladie, logement, emploi, délaissé de tout et par tout le monde, leur coût pour la société est plus important. Par des expériences menées comme les territoires zéro chômeur de longue durée ou les chantiers d'insertion, on a vérifié les bienfaits de salarier quelqu'un en CDI. Les bénéficiaires récupèrent une sécurité et une stabilité. Ces dernières permettent de faire des projets, de construire un avenir et de sortir de la précarité.

Des exemples existent dans d'autres régions de ressourcerie culturelle<sup>79</sup>. En effet, dans les Pays de la Loire, des acteurs ont fait le constat simple que le secteur du spectacle déborde de matériel, de décors, de mobiliers inutilisés. Les initiateurs du projet ont collecté, réparé, valorisé dans une logique de réemploi. Nous ne savons pas s'ils travaillent en synergie avec des structures de

---

<sup>79</sup> La ressourcerie culturelle – Page Facebook de l'association.

l'insertion, mais on imagine aisément que cela pourrait être envisageable. D'autres acteurs choisissent de se tourner vers la mutualisation des moyens techniques. Une initiative avait vu le jour dans la Manche, réunissant notamment Jazz sous les pommiers et Chauffer dans la noirceur autour de la question du gobelet réutilisable. Le nettoyage des verres était assuré par des salariés des établissements et services d'aide par le travail (ESAT).

Deux autres exemples de co-construction entre structures d'insertion et opérateurs culturels : L'Oiseau Mouche à Roubaix et La Bulle Bleue à Montpellier. La première est une compagnie de théâtre dont l'ensemble de ses comédiens sont des personnes en situation de handicap. Ils sont tous salariés et donc artistes professionnels. Tout comme le travail mené par Coralie Banchereau, on retrouve ici la volonté de permettre à tous de développer ses talents artistiques. La Bulle Bleue est une fabrique artistique et culturelle, structure pilote « Culture, Santé, Handicap et dépendance en région Occitanie ».

« Il est toujours compliqué de parler de la rencontre avec des comédiens en situation de handicap tant les lieux communs et les écueils sont nombreux. Comédiens en situation de handicap. Nommer et tout se fige, se réduit et nous relègue chacun dans deux mondes en vis-à-vis, sans porosité : le monde de la norme et celui du handicap. Double enfermement dans cette classification puisqu'elle est autant là pour définir l'autre qui n'est pas censé nous ressembler et soi-même, dans le camp de la raison, de la connaissance, de la responsabilité. Une séparation qui fait s'enfuir la délicatesse nécessaire à tout rapport humain ».<sup>80</sup>

Ce sont donc par des expériences de ce type que l'on démontre l'utilité sociale des activités, mais pour ce faire, il est nécessaire en amont de bénéficier du soutien et de l'aide publique. Plutôt donc que d'opposer culture, social et solidarité, par ces exemples, on comprend que ces différents acteurs œuvrent dans le même sens et avec la même ambition pour la société.

---

<sup>80</sup> Bruno Geslin, Metteur en scène. Citation extraite du site internet de la Bulle Bleue. <http://labullebleue.fr/#/>

## 5. La professionnalisation d'un secteur

Les secteurs de la culture et de l'animation socioculturelle se sont professionnalisés. On ne compte plus les diplômes de niveaux Licence ou Master de direction de projet culturel, de médiation, les diplômes d'Etat ou diplôme d'Etat supérieur de la jeunesse et de l'éducation populaire. Ce mouvement s'est développé dans les années 90 et les réformes de l'université (passage en LMD) y ont contribué. Mais parler de professionnalisation d'un secteur sous le seul jour de la naissance des diplômes serait une erreur. En effet, aujourd'hui, dans une entreprise du secteur culturel, une compagnie de spectacle, une MJC, une salle de diffusion ou un festival, on embauchera avant tout des gens diplômés, là où hier, le bon sens et la motivation étaient les premiers critères de choix des employeurs.

Plusieurs phénomènes peuvent expliquer la professionnalisation du secteur. L'essence, l'objet d'une association, est avant tout de développer des projets, de mettre en place des activités choisies par les membres fondateurs. Ils se donnent donc les moyens de les mettre en œuvre, et d'abord grâce au temps et à l'énergie, la motivation dont ils disposent. C'est la base ! Dans certains cas, les idées sont bonnes, les projets prennent de l'ampleur... Bref... La plupart du temps cela tourne autour du bénévolat et c'est la base du mouvement associatif.

Cependant, en 1997, sous le gouvernement de Lionel Jospin<sup>81</sup>, Martine Aubry lance les emplois jeunes. Ce sont des emplois aidés qui, comme leurs noms l'indiquent, sont à destination des jeunes de moins de 26 ans (sauf dérogation). Le reste à charge pour l'employeur est minime. C'est une main d'œuvre à bas coût que les associations vont employer. Celles-ci, sans ces aides, n'auraient certainement pas passé le cap du salariat. Cela a permis de donner à des jeunes une première expérience professionnelle conséquente, les emplois étant limités à cinq ans. De nombreux contrats ont été mis en œuvre dans le secteur associatif et notamment culturel. Positif ou négatif. Les avis seront contrastés... C'était une possibilité d'avoir un salarié à temps plein en soutien des fonctions bénévoles. Dans certains autres cas, cela aura pu se traduire par un désengagement progressif des bénévoles, passés alors dans des fonctions d'employeurs parfois complexes à assumer pour eux. On n'évoquera pas la fin de ces emplois mise en œuvre par François Fillon en 2002, alors ministre des Affaires sociales de la seconde mandature de

---

<sup>81</sup> Cohabitation de 1997 à 2002. Jacques Chirac avait provoqué des élections anticipées en avril 1997, en prononçant la dissolution de l'Assemblée Nationale. Il nomme Lionel Jospin Premier Ministre.

Jacques Chirac. On sait en revanche que cela mettra des projets et des structures en difficulté. En effet, elles n'étaient plus en mesure de financer le coût réel de l'emploi.

On peut aussi évoquer le développement du secteur du loisirs et de la culture, lié à une baisse du temps de travail et un maillage plus important sur le territoire.

Les versements des subventions et la gestion de fonds publics ont indéniablement amené un lot de « contraintes » et d'obligations pour les organisateurs de manifestations, expositions, qui devaient justifier de l'utilisation des fonds qui leur étaient alloués. Force est de constater que pour cela, comme dans d'autres domaines de la gestion d'entreprise, des compétences sont nécessaires.

De versements de subventions, à la place prise par les collectivités locales, elles-mêmes opérateurs, tout cela a mené au recrutement de personnels aguerris aux questions culturelles y compris dans les collectivités.

#### B. La direction de projet dans le secteur culturel.

Le management est un mot fort peu utilisé dans le secteur de la culture. Il ne correspond pas à une vision que l'on peut avoir de l'engagement dans ces métiers dits « passions », où la limite entre la vie professionnelle, la vie privée, le temps payé, le temps donné, n'est pas toujours très claire. C'est un milieu où le professionnel a souvent la sensation de mener une action de service public. La question du management y est complexe. Dans les divers diplômes d'ingénierie culturelle, les modules de management sont souvent inexistantes.

Dans « *Pour une autre économie de l'art et la culture* », Bruno Colin et Arthur Gautier pointaient déjà en 2008 la nécessité de prendre en compte la question des ressources humaines dans le secteur de la culture.

« Les réalités que l'on observe dans les petites structures de spectacle vivant sont bien différentes des problèmes rencontrés dans de grandes entreprises, mais il convient d'y accorder une

importance soutenue sous peine de minimiser des tensions humaines parfois très fortes. »<sup>82</sup>

Pour alimenter cette partie nous nous appuyerons sur trois sources : les enseignements qui nous ont été dispensés au cours de l'année, les deux rencontres sur le management auquel nous avons assistées au forum « Entreprendre dans la culture », organisé par le ministère de la Culture, à l'école des Beaux-arts de Paris du 22 au 24 mai 2019 et sur l'entretien avec Elise Jamet, directrice salariée du Groupement d'Employeurs Culture SECRATEB.

1. Le management, quel défi pour la culture ? Manager autrement ou manager tout simplement...

Définir le management n'est pas chose aisée. Les dictionnaires nous livrent des synonymes tels que diriger, conduire. En utilisant le terme anglais (entré dans le dictionnaire de la langue française), on cherche peut-être à y intégrer des notions plus vastes... ou se dérober à une fonction qui est dans tous les cas, celle d'une direction de structure. Se cache-t-on derrière une peur d'assumer la hiérarchie ? Et pourtant, la clarification des tâches, des fonctions, la création de lignes sont bien du ressort et du rôle du directeur de structure. Cela n'entrave en rien sa capacité à le faire avec humanité. Si l'on cherche des synonymes dans un dictionnaire de langue anglaise, on trouvera « *command* » « *control* » « *conduct* » « *direction* » « *governance* »<sup>83</sup>. En définitive, qu'est-ce donc que le management ? Une manière d'animer une équipe, de s'adapter aux gens et aux projets, de permettre la montée en compétences. C'est donner du sens, de la structure, du rythme. C'est avoir conscience du projet et de la place que chacun y occupe. C'est également délimiter les frontières des attributions des uns et des autres. C'est savoir que chacun n'est pas sensible aux mêmes types de fonctionnement et s'adapter à ces différents besoins pour donner une réponse adaptée à l'évolution des projets, des compétences. C'est alors ne pas adopter une posture unique, en prenant en compte le parcours professionnel individuel. Le management est une qualité dont nous ne disposons pas tous, mais avec du travail, de l'écoute, de la curiosité, de l'ouverture, nous sommes en mesure de progresser. Encore faut-il le vouloir.

---

<sup>82</sup> Bruno Colin et Arthur Gautier. *Op. cit.*

<sup>83</sup> Commander, contrôler, conduire, direction, gouvernance.



Les qualités du manager... Etre attentif. Certes, mais cela ne veut pas dire que sous couvert de flexibilité, d'agilité, de compréhension, on laisse tout passer à ses salariés. C'est bien à travers une forme d'adaptation à chacun et l'écriture d'un chemin commun que l'on trouvera la réponse adaptée à un management efficient. Il semble important d'expérimenter et de tester, de ne pas plaquer une méthode sur un fonctionnement. « Chaque organisme est un organe vivant », disait Marion Carré, la fondatrice de Ask Mona<sup>84</sup>, start up dans le domaine de la culture. L'un des atouts majeurs d'un manager est de savoir communiquer, transmettre la bonne information, au bon interlocuteur, au bon moment (pour lui, pour le projet) de la bonne manière. Il est primordial d'être transparent et que chacun dispose des informations.

On opposera certainement à tout cela le fait que ce sont de belles paroles sur le management. En effet, la direction est quelque chose qui s'expérimente plus que cela ne s'étudie. Il s'agit de compétences que nous n'avons pas tous, de postures à trouver, d'envie de faire. Toutefois, nous ne pouvons pas parler de culture, d'évolutions, de professionnalisation des structures, sans évoquer clairement la question du management. C'est un des défis pour l'avenir des structures. Effectivement, on forme, on étudie différents aspects de la culture, mais on ne forme pas aux métiers de la direction, ce qui n'est pas inné et mérite tout à la fois d'être évoqué et expérimenté. « Les anciens » ont appris sur le tas... Les jeunes sortis de diplômes ont étudié de nombreux aspects de la culture, mais rares sont les diplômés du champ culturel à disposer de modules de management... A ce titre, Jean-Luc Tartera, Président de Dauphine Culture et modérateur d'une conférence sur le management au forum « Entreprendre dans la culture », signalait qu'aucun module de management n'était inscrit dans la plaquette du Master Management des organisations culturelles... Alors certes, le management se pratique et se rénove chaque jour en fonction de nos interlocuteurs... Mais tout de même, quelques bases, quelques principes peuvent dans un premier temps servir de base de survie en milieu parfois hostile

On ne naît pas manager on le devient. On découvre souvent le management par la pratique, par l'échange de bonnes pratiques entre différents professionnels.

Mais est-ce véritablement différent de diriger des hommes et des femmes dans le secteur culturel ? Là est la question... On peut identifier un certain nombre de points qui pourraient justifier de certaines difficultés rencontrées. Parmi lesquelles, la multiplicité des intervenants,

---

<sup>84</sup> « Expos, musées, monuments, spectacles, lieux insolites... **Ask Mona** discute avec toi sur Facebook Messenger et sur ce site pour te donner des idées de sorties culturelles en fonction de tes envies partout en France. » Présentation rapide du concept.

des acteurs, des statuts, des profils parfois « hors du commun », une méconnaissance des activités et des nécessités de chacun...

Les salariés du secteur peuvent parfois rencontrer des difficultés à délimiter vie privée et vie professionnelle. Les soirs de spectacle, on dîne avec les artistes, on reste à boire un verre à l'issue des représentations avec le public. Toutes ces petites choses font partie intégrante du travail, de la relation avec les spectateurs, entre professionnels... Cela rend la frontière ténue entre temps professionnel et temps privé. Conserver une posture tout en tissant un lien qui apparaît amical et faire la part des choses entre le temps de travail et le temps plaisir est une tâche difficile. Et si l'on est heureux et fiers de travailler dans le secteur culturel, parce qu'on a des valeurs et des engagements, il faut parvenir à poser des limites. Il appartient au directeur de cadrer les temps de travail de ses salariés. Bien que fort satisfait de l'implication de son équipe, il doit veiller à l'équilibre des investissements, cela même si lui trouve un intérêt au « toujours plus ».

Dans ces organisations, le temps des uns n'est pas le temps des autres : celui des bénévoles n'est pas celui des salariés, celui des intermittents du spectacle n'est pas celui des salariés du régime général, celui du dirigeant n'est pas celui du salarié. Tous ces types d'intervenants se relaient, participent au développement de la culture dans son ensemble. Il est, en tous les cas, important, de cultiver autant que possible, le sentiment d'équité et de justice. Il n'est pas rare que des salariés d'une association se retrouvent bénévoles actifs dans une autre, et inversement... Cela contribue aux bonnes relations, aux échanges de services... Mais là encore... Quand s'arrête-t-on ? On vit la culture chevillée au corps. Doit-on tout faire et tout accepter au nom du militantisme culturel ?

Le fait de travailler dans la culture ne suffit plus à donner du sens au travail. Et la formation est un enjeu important. Lorsque l'on observe les enquêtes sur les sources de motivations des salariés, on voit bien que le salaire n'est ni leur première, ni leur seule attente. Associé à la reconnaissance, à la montée en compétences et en responsabilité, à l'environnement de travail, on voit que les critères de motivation sont divers et ce sont sur ceux-là que le manager doit travailler, parce qu'il n'a pas toujours les moyens de travailler sur les salaires, dans des circonstances où les budgets sont contraints, où les grilles syndicales ne sont pas toujours très élevées, et pas toujours respectées...

Lorsque l'on ne prête pas attention aux besoins des salariés et aux réelles nécessités créées par un projet, on peut éventuellement se retrouver face à des zones de conflits. Il existe un écart

entre le discours et la pratique. Ne faudrait-il donc pas développer le savoir-faire managérial des directeurs de structures et de projets, plutôt que le faire savoir managérial, en référence ici avec la marque employeur.

Jihad Michel Hoballah, directeur de Profilculture<sup>85</sup> conseil et Profilculture compétences, a pointé lors de son intervention au forum *Entreprendre dans la culture*, un véritable manque de culture de l'évaluation dans le secteur culturel. Il évoque la nécessité d'évaluer, en amont, pendant et en aval des projets, afin de mieux cerner, d'une part d'un point de vue managérial, comment réagit l'équipe, d'autre part pour s'assurer de la bonne tenue des objectifs, vérifier qu'ils sont réalisables. L'évaluation et la ré-interrogation régulière semblent être le gage d'une politique de projet à l'échelle des humains qui la mènent et qui la portent.

Le directeur, le meneur rencontre parfois des difficultés à « contrôler » le travail de ses collaborateurs. Parce que ça ne se fait pas, parce que ça ne montre pas la confiance, parce que ça induit un rapport de supérieur à subordonné... Parce que c'est difficile de se dire que l'on est dirigeant, parce que c'est plus facile de se dire qu'on est arrivé en direction par hasard.

Définir ce grand mot de coopération. En effet, on nous parle souvent de coopération. C'est très à la mode lorsqu'on ne souhaite pas appeler les choses par leur nom. En effet, on préfère dire, coopération ou collaboration, plutôt que prestation de service. C'est plus simple, plus valorisant, mais pourtant souvent à sens unique. C'est parfois là une limite du travail avec les artistes. On a par exemple pu entendre Emmanuelle Vo Dinh, directrice du centre chorégraphique du Havre, lors de la table ronde sur la culture dire : « Il ne faut pas oublier que les administratifs, les techniciens, les équipes des structures sont au service des artistes ». Elle évoquait ici le positionnement des directeurs de centres chorégraphiques, centres dramatiques nationaux, nommés à la tête de ces structures. On pourrait lui opposer que parfois, souvent, les équipes sont au service des projets, des projets d'artistes, certes, mais bien dans une dimension de projet. Pas au service de... comme l'étaient les soubrettes, les jardiniers, les cuisiniers, dans les sociétés nobiliaires autrefois. Au-delà de défendre l'homme-artiste, son statut, on défend l'idée d'un accès, d'un développement, d'une grandeur de l'art et de la culture dans la société. Présenté ainsi, le rapport très supérieur d'être au service de, ne rend pas compte de l'investissement des hommes et des femmes du quotidien administratif, qui ont un véritable engagement sociétal, à ce titre différent, mais aussi fort et puissant que celui de l'artiste. Force

---

<sup>85</sup> Profilculture est le premier site d'emploi spécialisé dans les métiers de la Culture. Est également proposée une offre d'accompagnement au recrutement et du conseil.

est de constater que c'est le rassemblement de tous ces acteurs qui fait avancer la culture en général. On ressortira toujours l'image d'Épinal de l'artiste miséreux de son vivant, rendu célèbre après sa mort. On pousse un peu loin l'image, mais notre société de la culture est aujourd'hui fondée sur un travail ensemble, où chacun est nécessaire et vital.

## 2. La place des bénévoles

On ne devient pas bénévole par hasard, et s'engager dans un projet culturel ou solidaire est la marque certaine d'un engagement dans la société, mais c'est aussi une façon d'exister au monde. Ne minimisons pas l'importance de cet engagement, mais gardons-nous de parler de gratuité. Ne nous méprenons donc pas, le pur altruisme n'existe pas. Si l'on revient d'ailleurs sur les origines du bénévolat, on retrouvera dans la liste des gens investis, hormis le clergé, de nobles dames, œuvrant pour la charité, pour les plus pauvres, cela tout d'abord pour se racheter une conduite... Le bénévole ne perçoit pas de contrepartie financière à sa participation, certes. Cela reste de fait, le principe même de cet engagement. Il reçoit cependant un retour de l'ordre de l'humanité, quelque chose qui ne se quantifie pas, mais qui est propre à chaque individu. De la reconnaissance des personnes touchées par l'action menée, de l'appartenance à un groupe, de l'expérience à valoriser, du lien social, les profils sont nombreux. Toutes les motivations sont nobles. La liste des raisons est multiple, presque intime dans certains cas. En effet, lorsque l'on est bénévole, et a fortiori dans des organisations culturelles, on en devient membre effectif. On se retrouve entre semblables, tous différents, parce que d'horizons différents, mais tous analogues, parce qu'acteurs d'un même projet. Aussi, il n'est pas rare de voir des bénévoles dans des festivals, arborer fièrement leur badge, marque de leur engagement dans l'événement. Ils sont devenus quelqu'un. Et l'engagement associatif et le bénévolat permettent ça. De donner, pour un temps, un sens et une appartenance, à un groupe de gens issus de tous horizons et de tous milieux. Ces événements sont souvent la reconstitution de micro-sociétés. Les propos de Denis Le Bas sont en partie venus éclairer ce raisonnement.

Parler de management, on l'a vu dans l'entretien avec Elise Jamet, n'est peut-être pas le mot le plus approprié. Le bénévole a également besoin d'être conduit. Le chef d'équipe devra donc adopter une posture autour de la bienveillance, de la compréhension, mais avec du travail. Toujours avoir conscience et connaissance de la place et de la mission de chacun. Des expériences professionnelles et bénévoles, on retiendra que cette harmonie trouvée est un

équilibre fragile qu'il faut savoir maintenir, entretenir, dans le respect des envies de chacun et de tous. En temps de stress et de tension, cela peut s'avérer être une tâche complexe... Difficile de ne pas penser à l'organisation d'événements, aux imprévus, aux imprudences auxquels il faut savoir réagir vite et calmement. La deuxième difficulté vient questionner les valeurs de chacun. Il arrive que des bénévoles, des salariés, des hommes et des femmes qui se sont à une époque sentis investis d'une même mission, se sont identifiés dans les valeurs de l'organisation, ne se reconnaissent plus. Il arrive que naissent des désaccords... La question est alors de savoir comment les surmonter collectivement, si collectivement c'est possible. Il est bon aussi de savoir partir... Qu'on soit bénévole ou professionnel... Toute la difficulté réside dans le fait qu'on touche à de l'humain. Et nous ne sommes pas tous égaux les uns les autres pour appréhender l'accompagnement dans des postes ou des fonctions.

Mais a-t-on recours au bénévole, par intérêt économique ou par volonté politique ? Il s'agit d'une main d'œuvre qui ne coûte pas cher ! oui et non. C'est en effet un « travailleur » souvent efficace, car motivé. Il est fondamental dans les associations et en est la raison d'être. On le rappelle, les associations sont des groupements de gens autour d'un projet, avant d'être des associations employeuses (un emploi sur dix en France est un emploi associatif)<sup>86</sup>. Il est cependant nécessaire de construire une harmonie entre bénévoles et salariés, pour que les uns comme les autres trouvent du sens dans leur action et dans leur engagement. Lorsque la vie associative est réelle, le bénévole est présent pour faire vivre la démocratie. Réfléchir, proposer, remettre en cause, innover.

### 3. La gestion budgétaire.

« L'hégémonie de la société de capitaux peut d'ailleurs desservir la créativité et l'innovation économique dans la mesure où de nombreux porteurs de projets ne pensent pas pouvoir trouver un mode de gestion adapté à leur activité du fait de leur faible rentabilité ».<sup>87</sup>

On l'a vu dans les précédentes parties, la question de l'économie culturelle est complexe. Les acteurs du secteur culturel peinent eux-mêmes à se reconnaître comme des chefs d'entreprise,

---

<sup>86</sup><https://www.associations.gouv.fr/la-france-associative-en-mouvement-2016-est-paru.html>

<sup>87</sup> Bruno Colin et Arthur Gautier. *Op. cit.*

leur mission étant plus haute et plus vertueuse que cela. Et c'est certainement là que le bât blesse. De fait, pour fonctionner, vivre et s'inscrire dans une durée, les projets culturels qui ont un avenir sont ceux où on ne fonctionne pas uniquement sur le cœur de métier qu'est l'artistique, mais bien là où un véritable équilibre est trouvé entre gestion budgétaire et création artistique. Les partenaires publics, avec des budgets de plus en plus serrés, des baisses de moyens vérifiées, tendent à saupoudrer leurs subventions plus qu'avant, mais veillent également à ce que la santé financière des structures ne soit pas compromise. On verra dans les entretiens et les rencontres, ce qu'en disent les professionnels, acteurs de terrain.

On l'a évoqué, les acteurs culturels ne se considèrent pas comme des entrepreneurs. Et c'est à cet endroit que le monde de l'entrepreneuriat traditionnel et celui de la culture devraient se rencontrer. De fait, il est difficile pour un artiste de privilégier la question financière quand son principal objectif est de faire frissonner un public, de créer le « beau », de générer, non plus une émotion mais l'émotion au sens qu'elle serait universelle et ressentie par tous. Investi d'une telle mission, l'artiste, d'un point de vue philosophique ne peut se faire arrêter par de simples contingences matérielles pour créer et diffuser son art. Si l'on peut trouver cette introduction à la gestion budgétaire quelque peu exagérée, elle pourrait peut-être expliquer certaines situations, certains cas d'école de compagnies, ou de lieux... A l'artiste investi d'une mission, on pourrait opposer l'artisan... De Kant, passer au philosophe Alain... L'artisan est celui dont l'idée précède l'objet créé. Il prend ainsi en considération tous les paramètres nécessaires à la réalisation. Rien n'empêchera l'émotion, la surprise, le frisson... L'artisan se sera transformé en artiste, ému lui-même, par sa propre création, mais tenant compte de toutes les contraintes inhérentes à son projet. C'est ainsi qu'on aimerait envisager la création artistique, dans le partenariat et l'écoute avec des gestionnaires investis et pertinents. Mais dans une écoute mutuelle au service du projet artistique.

#### 4. La course aux financements.

Les lois de décentralisation et les crises et restrictions budgétaires ont vivement touché les acteurs du secteur culturel. On constate qu'il se compose d'associations employeuses ou non. L'emploi y est souvent précaire et on a recours à l'intermittence. De toutes les lectures et enquêtes, il ressort que les subventions viennent le plus souvent permettre le fonctionnement de grands établissements : opéras, théâtres nationaux, grands ensembles... Les collectivités, quant à elles, prennent le relais pour soutenir les associations locales menant des actions sur le territoire.

« D'autre part, cette « course à la subvention » parfois vitale incite davantage au conformisme qu'elle ne soutient la création, et sape les signes d'émulation collective entre des projets mis en concurrence pour leur obtention. »<sup>88</sup>

On a vu se développer dans les structures culturelles les clubs de partenaires et le recours au mécénat. La loi du 1<sup>er</sup> août 2003 est-elle venue clarifier les possibilités offertes aux associations et notamment aux associations culturelles ?

Une structure culturelle, si elle veut assurer sa pérennité, doit, comme toute entreprise du secteur marchand, dégager un excédent, lui permettant de constituer des réserves associatives. Interrogés sur ces questions budgétaires, Hervé Lallart et Denis Le Bas, ont confirmé qu'ils disposaient d'une réserve, constituant également un fonds de roulement nécessaire à la gestion associative quotidienne. Ces bénéfices ne viennent pas entacher la question de non-lucrativité des associations, mais sont bien la clé d'une gestion saine de l'activité.

Pour les financeurs, cela devrait constituer un indicateur de bonne gestion... toutes proportions gardées bien entendu. La question de la subvention est complexe, tant pour certains opérateurs, la part de la subvention est incongrue dans le budget global. Dans d'autres cas, elle est un des éléments plus que nécessaire à la vie ou la survie des établissements ou événements. On sait par expérience que l'idéal est d'essayer de maintenir un taux de financement des collectivités en dessous des 35 % du budget global, permettant ainsi une certaine autonomie. Une baisse de subvention n'est plus alors vécue comme un risque profond pour la vie des structures.

On le sait, les collectivités, afin de financer tout en appliquant la rigueur budgétaire qui leur est imposée, proposent de plus en plus de répondre à des appels à projets, sources de financement des associations, le plus souvent employeuses... Car il faut du temps et du savoir-faire pour répondre à un appel à projet... De plus en plus donc, les associations proposent et montent des projets pour obtenir des financements, maintenir un niveau de ressources et préserver les emplois déjà occupés. Ces actions, si elles restent pertinentes, pour les territoires, pour les populations, pour l'évolution de la société, sont dictées par l'idée que se fait la collectivité des domaines d'interventions à occuper. Cela n'émane pas de la population. Une fois encore, on

---

<sup>88</sup> Bruno Colin et Arthur Gautier. *Op. cit.*

pense pour le peuple, on pense pour les gens... En outre, les délais imposés par l'administration ne permettent pas d'entendre, d'écouter, de travailler avec les gens... On freine quelque part l'imagination des acteurs associatifs, et on ne favorise pas l'émergence de propositions nourries. Il faut nécessairement passer par la case « appel à projet »... Le système peut apparaître discriminant et pose une supériorité de certains sur l'ensemble.

« La notion d'effet culturel appelle d'autres remarques. Rares sont les responsables des politiques culturelles, ministres ou élus locaux, qui précisent ce qu'ils visent quand ils parlent de démocratisation ou d'élargissement du public. Recherche-t-on la diversification sociologique des consommateurs de culture, l'augmentation de leur nombre, ou bien cherche-t-on à permettre à chacun de vivre sa propre culture ? »<sup>89</sup>

Au l'aune de tout ce que l'on vient de traverser : l'histoire des politiques culturelles, l'ancrage territorial, la direction et l'économie des structures, la démocratisation, on peut se demander si la culture, comme d'autres secteurs, est dans une politique permanente du chiffre. Un des défis à relever serait de parvenir à repenser les modes de financement, pour donner à la population la place de choix qui lui revient.

---

<sup>89</sup> Pierre Moulinier, *Op. cit.*



### III. Opérer la transition culturelle : construire une culture renouvelée, ancrée dans la société.

Nous avons dressé un panorama du paysage culturel, pris dans un sens large, celui de l'art et des œuvres de l'esprit. Nous l'avons évoqué à travers ses pratiques, ses publics, son développement. Nous avons défini l'économie solidaire, l'économie sociale, l'économie culturelle. Nous nous sommes demandé en quoi, le secteur culturel était bel et bien une branche de l'économie sociale et solidaire. Tout cela, nous l'avons fait. Mais revenir sur la notion de culture est nécessaire à cette étape de notre travail, comme pour boucler un cycle.

« La culture participe au développement local, c'est-à-dire, un développement qui met en relation toutes les dimensions de la vie des gens – économique, sociale, culturelle, éducative, politique, etc... - en contribuant à l'expression sociale et à la qualité de la vie. »<sup>90</sup>

Le Labo de l'Economie Sociale et Solidaire, dans son rapport « Rapprocher la culture et l'économie sociale et solidaire », rédigé par Bernard Latarjet, note les points de convergences entre ces deux mondes qui parfois se côtoient, mais ne se rencontrent pas toujours. Emancipation des personnes, développement des communs, impact social, on retrouve dans les grandes lignes les valeurs de l'éducation populaire. La mission des acteurs aujourd'hui, dans ces territoires « idéologiques », est de parvenir à travailler ensemble et de s'inspirer des uns et des autres. Il s'agit bien de concevoir ensemble des projets qui répondent à un désir exprimé d'une population et d'intégrer la participation dans la conception des organisations.

Le rapport réaffirme que si la société a bien évolué, les politiques culturelles, elles, ne se sont pas adaptées.

#### A. Les droits culturels.

---

<sup>90</sup> Pierre Moulinier, *Op. cit.*

Dans leur ouvrage « Pour une autre économie de l'art et la culture », les auteurs évoquent la nécessité d'une reprise en main du destin économique. Jour après jour, on constate la pertinence de cette remarque, des gilets jaunes au désordre politique, climatique, écologique... Aussi paraît-il évident aujourd'hui qu'une reprise en main du destin, cette fois-ci culturel, est également fondamentale.

Les droits culturels semblent peu à peu s'imposer comme une manière de penser et de réfléchir la culture. Serait-ce un virage opéré en matière de politiques culturelles au 21<sup>ème</sup> siècle ? Seul l'avenir le dira.

Que recouvre cette notion ? D'après Patrice Meyer-Bich<sup>91</sup>, dans son article, « Les droits culturels enfin sur le devant de la scène ? », les droits culturels sont ce qui maintiennent et garantissent le bon usage de la diversité au service de la dignité humaine. Il s'explique plus tard en développant trois points de définition.

« Les références culturelles, dans leur diversité, sont des capacités de lien à soi-même et à autrui, par des œuvres. Les identités sont des nœuds composés de références choisies par chaque personne, nul ne peut l'assigner à une seule référence. Les droits culturels constituent les capacités de lier le sujet à ses œuvres, autrement dit, ils rendent le sujet capable de puiser dans des œuvres comme autant de ressources indispensables à son développement. »

Les droits culturels embrassent une grande diversité de pratiques et d'œuvres. A regarder les listes du patrimoine culturel immatériel et le registre des bonnes pratiques de sauvegarde sur le site de l'Unesco<sup>92</sup>, on envisage la culture au sens large du terme. On y retrouve des pratiques culinaires, des fêtes locales, des processus de fabrication... Le quotidien, les habitudes, les particularités d'un peuple, qui le rendent tout à la fois singulier et part entière du monde, sont intégrés dans la définition de la culture. La culture peut alors être comparée à un individu, tout à la fois différent et singulier, mais part entière d'une histoire et d'un monde en devenir. On ne reviendra donc jamais assez sur les Droits de l'Homme et du Citoyen... Parler de droits

---

<sup>91</sup> Patrice Meyer-Bisch. « Les droits culturels. Enfin sur le devant de la scène ? », *L'Observatoire*, vol. 33, no. 1, 2008.

<sup>92</sup> <https://ich.unesco.org/fr/listes>

culturels revient à parler des droits fondamentaux de l'Homme, de liberté, d'égalité, de fraternité. Il s'agit de faire humanité ensemble.

Ratifiés par la France dans le cadre de la déclaration de l'Unesco sur la diversité culturelle, convention sur le patrimoine immatériel ou déclaration universelle des droits de l'Homme, on considère la culture comme un droit indispensable à la dignité et au libre développement de la personnalité. C'est certainement là une des explications qui fera préférer le développement des droits culturels à la démocratisation culturelle. Ils revêtent cependant une dimension plus universelle que la simple question de la pratique artistique amateur, de l'expérience de spectateur, de la lecture, etc...

« Les droits culturels, loin de porter atteinte à la liberté des créateurs et des diffuseurs, ancrent dans le quotidien de l'action publique un travail collectif sur le sens : liberté d'expression, épanouissement et émancipation de chacun. Les droits culturels sont les droits de chacun, à être reconnu dans son égale dignité, au travers de politiques inclusives, co-construites et attentives ».<sup>93</sup>

« Garantir les droits culturels des citoyens », placer la liberté et la dignité au cœur des préoccupations garantissent la liberté de conscience et d'expression. Ils placent l'expression artistique comme une condition nécessaire du progrès de l'humanité. On retrouve l'idée empruntée à Pierre Bourdieu que lorsqu'on voit un objet social, on finit par y voir la société tout entière.

Placer les publics au cœur des politiques culturelles devrait être l'ambition de tous. A ceci près, qu'il est nécessaire de définir les publics. Au sens où il est entendu ici, il ne s'agit pas de l'ensemble de personnes que touche une œuvre. Cela reviendrait à ne se contenter que des convaincus, des initiés. Nous ne parlerons pas de non public, tant la notion renvoie à la négation, comme une partie de jeu perdue, parce que la notion apparaît dès lors clivante et ostracisante. Ne pas parler de public, ne pas parler de cible, ne pas décider de toucher telle ou telle personne, ou groupe de personnes, mais se laisser toucher, se laisser approcher, s'étonner de découvrir l'autre dans ses envies et ses projets. Belle idée, mais comment la mettre en œuvre. Les droits

---

<sup>93</sup> Tribune - Texte collectif, « Qui a peur des droits culturels ? », *L'humanité*, 17 février 2015.

culturels sont la base de ce raisonnement, reste à en imaginer la mise en application, sans tomber dans la caricature et le faux.

On pourrait à ce titre paraphraser Adrien Taquet, secrétaire d'Etat auprès de la ministre des solidarités et de la santé, invité de la matinale de France inter, le 18 avril 2019. « Pendant longtemps, l'adoption [des enfants] dans notre pays, c'était d'offrir un enfant à une famille. Ce qu'on veut aujourd'hui, c'est changer de point de vue et offrir une famille à un enfant ». Si le parallèle peut surprendre, il semble pertinent de se poser la question autour de la culture. Inverser le paradigme de l'action culturelle. Au lieu d'aller chercher des populations, considérées comme n'ayant pas accès à la culture, on devrait envisager une remise en question. Ne pas imposer une culture et un savoir comme étant bons, la norme. Il s'agit de développer toutes les formes de culture. On pensera ici à l'échange des savoirs et à ses différents réseaux, un des outils qui pourrait être la base de l'action en faveur des droits culturels. Faire venir du public à un spectacle est une chose. Concevoir un projet de société où le citoyen invente et dessine ses envies, où l'on entend son désir et son mode de vie en est une autre. On peut bien entendu communiquer sur un domaine inconnu ou méconnu d'une population afin d'encourager l'ouverture des esprits. L'idéal restera que cela ne soit pas un concept à sens unique.

L'incarnation des droits culturels nous invite à penser la culture, non pas comme un sujet ou un objet, mais bien comme un ensemble qui se construit, se partage, se découvre et s'échange ensemble. La culture recouvre un champ vaste, de coutumes, de pratiques, de traditions, nées et impactées par les choix des peuples. Il s'agit de tous ensemble construire un espace commun, propriété de tous. L'écrire est magnifique, mais sortir des déclarations d'intentions serait formidable.

Les droits culturels devraient fonder dans les années à venir l'ensemble des réflexions et les rénovations des politiques à mener. De l'éducation à la culture, de la politique de la ville à l'action sociale. Tous ces secteurs pourront, devront être repensés à la lumière des droits culturels.

Nous avons la certitude qu'en liant plus fortement encore, les concepts de l'économie sociale et solidaire à celle d'un projet culturel d'avenir, nous pourrions créer du lien, entre les hommes, simplement parce que l'on part d'eux, de leur vie. Il ressort que la culture peut avoir une fonction sociale. Telle est l'idée développée dans la prochaine partie.

## B. La fonction sociale de la culture.

Pierre Moulinier dans son ouvrage sur les politiques publiques de la culture évoque la question des objectifs sociaux de la culture, notamment en milieu urbain : restauration de la question d'une dignité retrouvée, vision et développement positif – requalification - des quartiers... Il pose la question suivante : « Peut-on faire de l'action culturelle dans les quartiers une annexe de la politique sociale ? Est-il du ressort des artistes et des médiateurs culturels d'accompagner l'intégration sociale des couches populaires ? »

« Force est donc de reconnaître que l'impact social de l'art est limité et que si les actions culturelles menées dans les quartiers peuvent avoir des effets sociaux, ce sont des effets induits plus que des effets directs. [...] Et pourtant, il y a incontestablement une fonction sociale de l'art. Les artistes engagés dans l'animation de quartier montrent que la création peut être de l'art tout en étant de l'action et peut autant transformer la société que l'institution culturelle. »<sup>94</sup>

Avant d'être des créateurs, les artistes sont des citoyens et des acteurs de notre société en mouvement. C'est de ce postulat que nous partons pour dire que, certes, ils ne doivent pas être considérés comme des assistants sociaux, mais bel et bien comme des contributeurs. Par l'art, ils créent un objet transitionnel, formidable outil du vivre-ensemble. Il ne s'agit pas de réduire la portée et la grandeur de l'artiste, mais bien de le ramener à sa simple position d'homme de la société, de citoyen comme tout un chacun.

Si un projet social est à envisager, c'est parce que le sentiment d'impuissance individuelle est fort. Chacun peut y aller de sa publication dans les réseaux sociaux, il n'en reste pas moins que la société a poussé chacun dans ses retranchements, dans ses corporatismes, dans son intérieur, opposant les uns aux autres, les uns contre les autres. La situation économique du pays, les peurs agitées ça-et-là contribuent à l'individualisme. Cependant, c'est bien dans le collectif que nous trouverons les solutions pour chacun et pour tous. En partant de tous et de chacun.

---

<sup>94</sup> Pierre Moulinier, *Op. cit.*

« Il faut absolument se défaire de l'idée reçue selon laquelle la culture produirait spontanément de l'inclusion, tendrait vers l'égalité et aurait une dimension d'échange et de solidarité spontanée. C'est un propos que l'on entend constamment dans les collectivités qui misent sur la culture pour créer du lien social »<sup>95</sup>

### C. Un changement de posture

Rénover l'existant. Laisser naître les transformations. Ecouter, accepter, rendre possible. Se laisser « infuser »<sup>96</sup> C'est en déplaçant le point de vue qu'on laissera émerger une nouvelle ère de la culture. Et parallèlement ou concomitamment qu'on verra la société se transformer. Naïveté ou rêverie... Qu'importe... C'est dans cette énergie que nous souhaitons vivre le monde. Être plutôt qu'avoir, faire plutôt que regarder ou dire. Toujours se souvenir que nul n'est supérieur, mais nul n'est inférieur à soi. Arrivé à l'issue de ce travail de recherche, la tentation pourrait être grande d'écrire des projets, de dire : c'est cela qu'il faut faire ! Cependant ce serait écrire le contraire de tout ce qui a été démontré auparavant. En effet, il est impossible ici d'écrire une série de solutions, une liste à la Prévert de tous les projets à mettre en action pour une culture plus transversale, plus transpirante, plus inspirante dans chaque espace de la société. Ce serait en effet faire fi du monde, de la population, des territoires, de l'existant. Tout ce que nous pouvons tenter d'élaborer et de penser, c'est une ligne de conduite, un memento pour l'avenir d'une éventuelle posture à tenir.

« Il nous faut retrouver, dans chaque situation, les justes conditions d'un partage symbolique. Pour offrir à chacune, à chacun – au public – la possibilité d'exprimer sa culture, d'échanger avec nous la parole, l'écriture.

Faire avec, faire ensemble, est un choix nécessaire. Réinventons une éducation populaire, créons non « pour », mais « avec » les publics, ces « experts de la vie », aurait dit Jack Ralite<sup>97</sup>, qui

---

<sup>95</sup> Bernard LATARJET, *Op. cit.*

<sup>96</sup> Terme emprunté à Robin Renucci dans *S'élever d'urgence*, Editions de l'attribut, Toulouse, 2014.

<sup>97</sup> Homme politique français (PCF) – a été Maire d'Aubervilliers, Ministre délégué chargé de l'emploi, Ministre de la santé et député.

demeurent invisibles et contraints à se taire. Et que chacun puisse devenir l'auteur de sa vie, s'extirper du modèle binaire, usé, du producteur au consommateur. »<sup>98</sup>

1. De la gratitude et de la reconnaissance d'autrui.

La gratitude et l'acceptation d'autrui, reconnaître cet autre, qui n'est pas moi, mais qui est tout simplement. Une posture ou un mode de pensée, il pourrait s'agir d'une voie vers la singularité. Elle sera peut-être difficile à tenir de bout en bout. L'envie d'aller de l'avant, de mettre son grain de sel est grande pour qui a une âme d'organisateur, de meneur... Il faudra certainement toute une vie de professionnel pour élaborer une telle ligne de conduite, entièrement basée sur l'écoute et l'attente de la formulation des besoins et des envies des territoires et de ses habitants. Inscrire l'action dans une politique durable, ne pas faire que passer, on imaginerait la mise en place de résidences territoriales, permettant d'écouter et de vivre le territoire dans lequel se poseraient les hommes et les projets. « Une présence active sur de longues périodes, ne pas se contenter d'un passage éclair, inscrire une présence durable est nécessaire. »<sup>99</sup> Le professionnel se trouvera sans nul doute face à une incompréhension des pouvoirs publics. En effet, à l'ère du « tout événement » et du « tout communication », la collectivité a besoin de voir où va son argent. C'est ainsi que le formulait Denis Le Bas. Or la posture que nous décrivons semblera parfaitement improductive pour qui attend des résultats rapides. Faire naître la relation de confiance pour que l'échange soit envisageable nécessite du temps. La pratique culturelle de chacun est de l'ordre de l'intime, de son rapport à soi, de son propre rapport au monde. Cette confiance ne s'obtient qu'au prix de l'humilité et l'écoute attentive de l'autre, de ce qu'il sait, de ce qu'il veut partager. C'est d'un droit à la singularité et à la différence auquel on fait ici référence.

Comment sortir du rôle de spectateur éclairé, pour revenir à ce que nous sommes simplement. De fait, la ferme pensée que la culture est faite pour les autres, que les lieux de spectacles ne sont ouverts qu'aux avertis, ne tient que parce que nous ne nous connaissons pas. Au jour où nous rencontrons cet « autre », celui qui regarde des spectacles et va dans les musées, sorti de son espace de référence (le théâtre ou les galeries, par exemple), nous nous rendons compte de

---

<sup>98</sup> Extrait du discours de Robin Renucci aux Biennales Internationales du Spectacle vivant, le 23 janvier 2014, retranscrit dans *S'élever d'urgence !* recueil d'entretiens et d'échanges entre Robin Renucci et Bernard Stiegler, Editions de l'attribut, Toulouse, 2014.

<sup>99</sup> *Ibidem*

sa simple humanité : ses limites, ses défauts, ses incapacités. Alors l'humain prend le dessus. La confiance en soi revient. Dès lors, le lieu de rencontre, peut devenir espace de loisirs, lieu de culture partagée. Le « culturel » devient un homme normal...

Le choix, la liberté de choix sont primordiaux. On ne fait pas de distinction entre arts nobles et arts populaires. Les droits culturels revêtent cette dimension plus large et plus ouverte. Pour reprendre une citation de Catherine Trautmann, interrogée par Eric Fourreau en novembre 2016 pour la revue *Nect'Art*<sup>100</sup> : « La première chose, c'est de dédramatiser, dédramatiser la culture, la pratique culturelle ». On pourrait même parler d'une démythification de la culture. Le jeu, les séries télévisées, les jeux-vidéos, la cuisine, tout est culture si l'on prend soin d'écouter l'autre en parler, le raconter, lui donner du sens et du corps. C'est par la parole entendue, écoutée de l'autre, qu'on parvient à faire culture ensemble. Notre monde a changé, mais la transmission par la parole, elle, reste ancestrale. Il est évident qu'il s'agit là de positionnement. On peut aimer lire autre chose que le Goncourt ou les grands auteurs classiques. Pour autant sera-t-on moins intéressant ? On peut aimer certains types de films et d'autres pas ? Est-ce un gage d'inculture ? On peut aimer un certain type de musique, mais ne pas tout connaître d'un autre. Et alors ? Qui est-on pour avoir la certitude de détenir le savoir ? La posture de certains « cultureux » dessert le travail de longue haleine de certains convaincus à construire la confiance, et l'envie de découvrir. Sortir de la condescendance, d'une notation sur l'échelle de la connaissance, sur l'échelle de la culture.

## 2. De la méthode.

Programmer des spectacles, programmer des expositions, mener des actions culturelles, des actions de médiation entre l'œuvre et le spectateur. Tout cela nous fait devenir : celui qui choisit pour les autres. Sans sombrer dans le populisme et flirter avec les extrêmes, il appartient au programmeur de s'interroger sur ses pratiques. Comment programmer, partager, échanger tout en restant à l'écoute ?

Plus qu'être dans la transmission, le monteur de projet doit se laisser infuser par les territoires, par les populations. C'est de ce nouveau jus que sortiront de vrais projets, à l'image et à la dimension des hommes et des femmes d'un territoire. Si en effet, un organisateur mène une

---

<sup>100</sup> Eric Fourreau, Entretien avec Catherine Trautmann, Revue *Nect'Art* N° 4, Editions de l'Attribut, Toulouse, 2017



intervention dans un espace donné, le partenariat avec ceux qui le font vivre est indispensable. Ne pas penser seul. Il est difficile de laisser un seul homme ou une seule femme penser pour l'ensemble. Nous avons tous de l'imagination. Faisons-nous confiance. Se sentir non pas comme un meneur mais bien comme un relais permanent entre les populations et les actions. Ecouter, proposer, et laisser vivre. Un projet réussi pourrait être celui qui vit sans vous, pris en main, rénové, repensé à chaque occurrence. De l'humilité... encore toujours... Une chose ne vous appartient pas, elle est là pour grandir, changer, exister sans vous.

L'accueil des nouveaux venus dans un groupe constitué est également une question propre à la méthode et à la mise en œuvre des projets. On envisage des médiateurs dans les tiers lieux, on parle de médiateurs entre l'œuvre et le public. Très bien. Au-delà de ces considérations et de l'existant, la question des systèmes d'organisation est prépondérante. De fait, un nouvel arrivant dans un groupe, bien qu'accueilli, fait évoluer le fonctionnement. Aussi, afin de ne pas se camper sur ses acquis, le groupe en question doit être en mesure d'accepter les mouvements induits par la structure même du projet, à savoir l'accueil. Plus qu'à l'accueil et la médiation, ce serait à la mutation permanente des organisations qu'il faudrait former les acteurs de projets, les bénévoles, les professionnels. L'objectif d'un tel cycle serait alors de créer un cadre sécurisant propice au développement des idées et des projets malgré des mouvements de « personnel ».

### 3. Quelques idées tout de même...

Une première piste, pragmatique, organisationnelle... Il s'agit de permettre aux associations d'éducation populaire, aux porteurs de projets culturels, aux petites structures de sortir de l'urgence économique pour laisser plus de place au débat d'idées. La course aux financements fait parfois perdre de vue aux organisateurs, ce qui fait l'âme de leur projet. Il est important, primordial, de faire vivre les instances associatives. Il faut laisser la place à l'échange, à la réflexion, au contact avec la société, pour ne pas sombrer, très vite, dans un enfermement et une perte de conscience de ce qui constitue le quotidien des populations. Des instances associatives vivantes, sources de propositions sont une des clés de l'innovation et de la rénovation, du renouvellement des propositions culturelles notamment.

L'enfance, la jeunesse, l'éducation sont des chantiers sur lesquels nous devons sans cesse revenir, sur lesquels nous devons reprendre, affiner, adapter. « L'égalité n'est pas une affaire de chance mais de droit, et ce droit commence dès l'enfance. »<sup>101</sup> Dans cette recherche de nouveaux modes de fonctionnement, il nous faudra réfléchir à la question des publics captifs. En effet, dans le cadre du temps scolaire, on va voir des spectacles, on lit des livres, on apprend ses leçons. Tout cela fait partie des devoirs de l'élève. Mais quel est le droit de l'élève, où choisit-il pour devenir acteur ? Il ne s'agit pas de remettre en cause le système éducatif dans son ensemble, mais bel et bien de réfléchir sur la place du choix chez l'enfant, l'adolescent, le jeune adulte étudiant. L'élève captif devient-il spectateur assidu ? On n'évoque pas les lectures obligatoires au titre de la culture générale, mais reconnaître que d'autres types de lectures sont possibles (BD, Mangas, articles)... tous les goûts sont dans la nature. On sait que certains enseignants convaincus mènent des actions en ce sens. Tout est toujours pareil, tout est affaire de convictions.

Certains exemples peuvent marquer les esprits. Nous en avons évoqué certains dans notre développement. Parmi ceux qui pourraient constituer des bases de réflexion, en fonction des territoires et des envies des habitants, on pensera aux réseaux d'échanges de savoirs. Amartya Sen, économiste et philosophe indien, obtient le prix Nobel de la Paix en 1998. Il développe la théorie de *capabilités*. Distinguer ce que l'on sait faire, de ce que l'on est en mesure de faire. Il s'agit de réfléchir aux conditions mises en place pour que tous et chacun soient en mesure de faire. Les réseaux d'échanges de savoirs peuvent participer de ce phénomène, laissant libre choix à un individu d'apprendre dans un domaine qu'il ne connaît pas et de proposer son aide sur un autre sujet. Tout est question d'identifier ce que l'on sait. Parce que nous savons tous faire des choses avec talent, mais l'ignorons souvent. C'est l'œil émerveillé de l'autre, qui parfois nous aide à nous en rendre compte. Les réseaux d'échanges de savoirs, tous domaines confondus pourraient être le liant entre des individus de tous horizons. Créer un espace où se rencontrent les gens pour échanger des savoirs, c'est d'ores et déjà inviter la population dans son ensemble à sortir de chez soi. Ainsi, on ouvre. On ouvre sur la vie, les modes de vie différents, sur la rencontre, le partage. Et enfin, on se rend compte qu'on se ressemble tous, on se ressemble dans nos différences. Grâce à cela, on combat la peur... la peur d'entrer dans un

---

<sup>101</sup> Extrait du discours de Robin Renucci aux Biennales Internationales du Spectacle vivant, le 23 janvier 2014, retranscrit dans *S'élever d'urgence !* recueil d'entretiens et d'échanges entre Robin Renucci et Bernard Stiegler, Editions de l'attribut, Toulouse, 2014

lieu de « culture ». L'espace culturel n'est plus lieu de culte à la gloire de la connaissance, mais bien un espace de partage.

## Conclusion.

Avant de conclure définitivement, charge à nous de discuter un peu ce que nous venons d'écrire et de pointer les éléments que nous pourrions approfondir.

Si nous devons poursuivre ce travail de recherche, nous irions lire plus encore et plus précisément un certain nombre d'auteurs : Stiegler, Mauss, Kant, Bourdieu, Sen, Spinoza. Ils éclaireraient certainement de manière tout à fait théorique ce que nous avons vu, senti, ressenti et surtout expérimenté. Ces lectures manquent à l'éclairage de ce tableau que nous avons voulu comme une photographie de l'existant...

On prendrait le temps de se pencher sur les grands penseurs de l'éducation populaire et de rencontrer ses acteurs d'aujourd'hui comme la Ligue de l'enseignement ou les CEMEA<sup>102</sup>... Enfin, dans les personnes ressources, nous aurions à cœur de recueillir la parole des élus et des opérateurs des collectivités. Celle-ci manque à la partition du secteur culturel que nous avons composée. Lors d'un éventuel approfondissement, nous irions en effet les interroger pour envisager avec eux un état des lieux et une réflexion prospective.

Par endroit, nous avons pris un cliché, nous l'avons regardé et nous avons évoqué ce que nous en ferions en tant que future actrice de la vie culturelle. On nous parlera alors de déclaration de bonnes intentions... Nous n'aurons pas apporté de réponse à notre question de départ, à savoir : Comment monter un projet social et culturel aujourd'hui ? C'était certainement très présomptueux, que de vouloir arriver avec une réponse toute faite, un projet à poser dans un territoire, sans s'inquiéter de ce que veulent les populations. Soit... Mais d'une part, nous avons pensé ce travail de recherche comme un outil pour l'avenir et l'avons annoncé dès nos premiers propos. D'autre part, nous ne pouvons clairement pas valoriser l'écoute du territoire et des populations et proposer des solutions toutes faites à poser n'importe où, pour n'importe qui, comme du prêt-à-porter ou de la vente à emporter. On aura plutôt tracé la ligne de conduite d'une professionnelle en devenir.

On taxera probablement ce travail d'être engagé. C'est indéniable. La plupart des professionnels investis dans le secteur culturel le sont. Mais est-ce finalement une simple caractéristique du monde culturel ? En effet, le secteur social, l'éducation sont des espaces où l'on retrouve bon nombre de convaincus. La société dans son ensemble est faite de gens convaincus par leurs

---

<sup>102</sup> Centres d'Entraînement Aux Méthodes d'Education Actives – Mouvement d'éducation populaire fondé en 1937.

actions. Un chef d'entreprise, un banquier, un artisan, un ouvrier, chacun construit le monde dans lequel nous vivons... Alors...

Enfin, dernière autocritique, la plume s'est parfois envolée, emportée... Elle n'a pas laissé la place à une formulation très universitaire. Cela aurait éventuellement permis de prendre de la distance et d'être moins politisée. Cependant, l'amour des mots, l'envie de les partager avec vous a été plus fort. Cela aura contribué au plaisir non dissimulé de la recherche.

Au terme de ce travail, nous avons compris que la culture que nous défendons est une culture de l'économie sociale et solidaire, des projets de territoire, en territoire et pour la population. Ils ont existé, ils sont nés et ont grandi. Certains ont fini par disparaître. Ainsi va la vie, et la vie des associations aussi. Ces dernières sont le lieu de l'innovation et de l'invention... de la création, de la réflexion.

Afin de conclure, nous reviendrons sur une remarque qui nous a été faite un jour de spectacle par un programmateur. Nous évoquions ensemble un spectacle, du burlesque, en l'occurrence. Les gags nous semblaient grossiers, l'histoire un peu fade, et le tout apparaissait peu exigeant artistiquement. En un mot, nous n'avions pas aimé. Le programmateur nous a renvoyé sur un besoin d'intellectualiser, de toujours mettre du sens. Il disait, et à juste titre, que le public avait quant à lui apprécié et qu'il s'agissait là, de la seule chose qui comptait. Et il avait raison, nous avons raconté notre rapport intime au spectacle et à l'œuvre présentée. Mais qu'aurions-nous fait si nous avions été programmatrice : aurions-nous privilégié un autre spectacle, plus à notre goût, moins à celui du public ? La frontière entre une posture voulue, choisie et une posture tenue est souvent complexe, parce que nous ne sommes que des humains. Cet exemple pour dire toute la difficulté de s'adapter. Un changement de paradigme ne peut s'opérer seul, devant son bureau, à la direction d'une salle de spectacles ou d'un musée.

Le secteur est riche, innovant, complexe. Ses acteurs sont convaincus, volontaires, engagés mais parfois maladroits. La culture peut être un outil du vivre ensemble, si et seulement si, sa pratique est conçue dans l'écoute, le respect de l'autre, le respect de l'intime. C'est au prix de l'humilité toujours renouvelée que la confiance naîtra. C'est dans le collectif, dans sa force et dans sa richesse que se trouvent les ressorts d'une transition culturelle à venir.

Cette transition culturelle, et nous l'avons démontré, ne pourra se faire sans une réelle prise de conscience des pouvoirs publics et une réforme des financements du secteur. Trouver les ressorts pour accompagner les actions menées sur le territoire et non pas simplement dans les institutions. Abandonner le financement par appels à projets, qui de fait, sont la plupart du temps

remplis par les structures disposant de personnels dédiés, les invitant non plus à imaginer en fonction de leur connaissance des populations, avec les populations. Les créateurs culturels brident alors leur imagination pour répondre, entrer dans les cases, le moule.

« Un jour, dit la légende, il y eut un immense incendie de forêt. Tous les animaux terrifiés, atterrés, observaient impuissants le désastre. Seul le petit colibri s'activait, allant chercher quelques gouttes avec son bec pour les jeter sur le feu. Après un moment, le tatou, agacé par cette agitation dérisoire, lui dit : "Colibri ! Tu n'es pas fou ? Ce n'est pas avec ces gouttes d'eau que tu vas éteindre le feu ! "

Et le colibri lui répondit : "Je le sais, mais je fais ma part." »<sup>103</sup>

---

<sup>103</sup> Légende amérindienne racontée par Pierre Rabhi – retrouvée sur le site <https://www.colibris-lemouvement.org/>

## Bibliographie

### Ouvrages

COLLIN B. et Gauthier A, *Pour une autre économie de l'Art et de la Culture*, 2008.

LAFORE R.– Direction, *Faire société*, Uriopss, Dunod, Paris, 2010

ROUDAUT S., *L'utopie mode d'emploi*, Editions La Mer Salée, Rezé, 2014.

STIEGLER B. RENUCCI R., *S'élever d'urgence !* Editions de l'attribut, Toulouse, 2014.

WALLACH JC., *La Culture pour qui ?* Editions de l'attribut, Toulouse, 2006.

### Articles scientifiques.

ARNAUD L., « Une éducation populaire 2,0 », *Nect'Art* - N° 7, Editions de l'Attribut, Toulouse, 2018

BESSON R – BROUILLARD J., « L'innovation dans les territoires périurbains ou ruraux », *Nect'Art* - N° 7, Editions de l'Attribut, Toulouse, 2018

BESSON R., « L'hypothèse des tiers lieux culturels », *The Conversation*, 2018

BLANDIN ESTOURNET C., « Banlieue : appliquer les droits culturels pour réaffirmer le droit commun », *Nect'Art* - N° 7, Editions de l'Attribut, Toulouse, 2018

BOLZE C., « Pour une plateforme nationale et décentralisée », *Nect'Art* - N° 7, Editions de l'Attribut, Toulouse, 2018

BRAUNSTEIN M., « Education populaire - Quelles formes prend-elle au 21eme siècle ? », *Nect'Art* - N° 3, Editions de l'Attribut, Toulouse, 2016

CAUNE J., « Culture administrée ? Art instrumentalisé ! », *Nect'Art* - N° 4, Editions de l'Attribut, Toulouse, 2017

CHENCHABI H., « Les populations immigrées, ces grandes absentes de la politique culturelle », *Nect'Art* - N° 4, Editions de l'Attribut, Toulouse, 2017

DONNAT O., « Les pratiques culturelles des Français », *Culture et Médias 2030*, Prospective de politiques culturelles, Département des études et de la prospective et des statistiques, Ministère de la culture et de la communication, Paris, 2011

ETHIS E., « Réinventer les conditions de l'invention », *Nect'Art* - N° 4, Editions de l'Attribut, Toulouse, 2017

GONON A., « Les nouveaux territoires de l'Art ont-ils muté ? », *Nect'Art* - N° 4, Editions de l'Attribut, Toulouse, 2017

HENRY P., « Pourquoi si peu de structures à statut coopératif dans le domaine culturel ? » *Nect'Art* - N° 7, Editions de l'Attribut, Toulouse, 2018

HENRY P., « L'entrepreneuriat culturel : vers un nouveau modèle d'organisation », *Nect'Art* - N° 3, Editions de l'Attribut, Toulouse, 2016

HEARN S. - LECOURTOIS E., « L'entrepreneuriat culturel : pour un nouvel imaginaire », *Nect'Art* - N° 3, Editions de l'Attribut, Toulouse, 2016

LANGÉARD C., « Les projets artistiques et culturels de territoire. Sens et enjeux d'un nouvel instrument d'action publique », *Informations sociales* 2015/4 (N°190), p. 64-72.

LECLERC Y. (2017). « Le développement local par la culture : cinq propositions pour des villes culturelles » *Revue Gouvernance*, 14 (2), 72–89.

LEMAITRE C., « Quand l'ESS rencontre la culture », *Juris art*, novembre 2015.

LEMAITRE C., « Pour une prise en compte de l'ESS culturelle croisée avec les droits culturels ! », *Nect'Art* - N° 7, Editions de l'Attribut, Toulouse, 2018

LEXTRAIT F., « Pour une politique culturelle transversale », *Nect'Art* - N° 4, Editions de l'Attribut, Toulouse, 2017

MEYER-BISCH – « Droits culturels à l'excellence pour et par tous : Une contradiction ? », *Nect'Art* - N° 8, Editions de l'Attribut, Toulouse, 2019.

NEGRIER E. – BONNET L., « La participation culturelle est-elle une innovation sociale ? », *Nect'Art* - N° 8, Editions de l'Attribut, Toulouse, 2019.

PICARD T., « Le poids économique de la culture », Ministère de la Culture et de la Communication, Département des études, de la prospective et des statistiques. 2014.



RAFFIN F., « Pourquoi la culture est-elle un endroit de conflit social ? », *Nect'Art* - N° 8, Editions de l'Attribut, Toulouse, 2019.

SAEZ G., « Politiques culturelles et éducation populaire. Interaction constante, constant malentendu », *L'Observatoire*, vol. 33, no. 1, 2008, pp. 22-28.

TCHENRONOG V. - TABARES M. - LAOUISSET B., « Le paysage associatif français », Ministère de la Ville, de la jeunesse et des sports, 2016.

#### Mémoires et travaux de recherche

HERAIL L. SAVOYE E. MARTIN E. DESSE BAUDE J. LEROY C. LESAIN M.,  
Management des bénévoles et des salariés dans les associations employeurs. REC Master 1  
Management des structures sociales, médico-sociales et solidaires - IAE CAEN 2018.

MOUCHEL-L'ABBE R., *Jazz sous les pommiers, portrait d'un festival*, Sous la direction de  
Sophie Lucet et Denis Le Bas, Université de Caen, Octobre 2004.

#### Colloques et rencontres

La culture dans tous ses états, changeons de regard – 18 mars 2019. EHESP, Rennes.

Forum Entreprendre dans la culture, du 22 au 24 mai 2019 – Ministère de la culture, Paris

## Table des matières

Remerciements .....	- 1 -
Sommaire. ....	- 2 -
Préambule. ....	- 3 -
Démarche méthodologique. ....	- 6 -
Les personnes rencontrées et leurs structures. ....	- 7 -
Pourquoi avoir choisi ces interlocuteurs ? .....	- 9 -
Notre connaissance du milieu et notre parcours. ....	- 11 -
Les hypothèses. ....	- 12 -
Sur la littérature. ....	- 12 -
Introduction.....	- 15 -
I. Une culture à bout de souffle... Une économie solidaire inspirante ?.....	- 17 -
A. Esquisse d'un paysage culturel.....	- 17 -
1. Ancrage historique des politiques culturelles. ....	- 17 -
2. Brève histoire des politiques culturelles de l'Etat depuis Malraux. Des présidents, des ministres, des ministères.....	- 19 -
3. Un ministère de la Culture, en rupture avec l'éducation populaire.....	- 23 -
4. Le contexte de la création du ministère de la Culture. ....	- 24 -
5. Des difficultés à construire autour d'une rupture.....	- 25 -
6. Remodeler le ministère et la politique pour repenser la culture dans son ensemble.....	- 26 -
B. L'aménagement culturel du territoire.....	- 28 -
1. Déconcentration et décentralisation. ....	- 28 -
2. Les institutions reconnues en territoire. ....	- 29 -
3. Les collectivités, entre financer et innover. ....	- 31 -
C. L'économie sociale et solidaire .....	- 33 -
1. Une histoire et une philosophie. ....	- 34 -
2. Une loi. ....	- 36 -
3. Un enjeu de société.....	- 38 -
D. A la recherche du public perdu... Cœur de la démocratisation culturelle. ....	- 38 -
1. Les pratiques culturelles des français.....	- 39 -
2. Par qui et pour qui sont pensées ces actions ? .....	- 41 -
3. Origine de la notion de démocratisation culturelle. ....	- 42 -
4. Démocratisation culturelle : légitimité artistique ou existence politique ?.....	- 44 -
5. Des évolutions... ..	- 46 -
6. L'impact des actions de médiation.....	- 48 -
II. L'entrepreneuriat culturel .....	- 51 -

A.	La culture, un secteur économique.....	- 51 -
1.	Eléments de contexte.....	- 51 -
2.	Le poids économique de la culture .....	- 52 -
3.	La crise de 2003.....	- 54 -
4.	Economie culturelle / économie sociale et solidaire. ....	- 55 -
5.	La professionnalisation d'un secteur.....	- 58 -
B.	La direction de projet dans le secteur culturel.....	- 59 -
1.	Le management, quel défi pour la culture ? Manager autrement ou manager tout simplement.....	- 60 -
2.	La place des bénévoles.....	- 64 -
3.	La gestion budgétaire.....	- 65 -
4.	La course aux financements.....	- 66 -
III.	Opérer la transition culturelle : construire une culture renouvelée, ancrée dans la société. ....	- 69 -
A.	Les droits culturels.....	- 69 -
B.	La fonction sociale de la culture.....	- 73 -
C.	Un changement de posture.....	- 74 -
1.	De la gratitude et de la reconnaissance d'autrui. ....	- 75 -
2.	De la méthode.....	- 76 -
3.	Quelques idées tout de même... ..	- 77 -
	Conclusion.....	- 80 -
	Bibliographie.....	- 83 -
	Ouvrages.....	- 83 -
	Articles scientifiques.....	- 83 -
	Mémoires et travaux de recherche .....	- 85 -
	Colloques et rencontres .....	- 85 -
	Table des matières .....	- 86 -
	Annexes .....	I
	Annexe 1 - Picasso – Buste de femme au chapeau.....	II
	Annexe 2 – Cycle méthodologique.....	III
	Annexe 3 – CV.....	IV
	Annexe 4 - Affiche Jazz sous les pommiers – 1984 .....	V
	Annexe 5 – Grille d'entretien Denis Le Bas, directeur du Festival Jazz sous les pommiers. ....	VI
	Annexe 6 – Retranscription entretien Denis Le Bas, directeur du Festival Jazz sous les pommiers	VIII

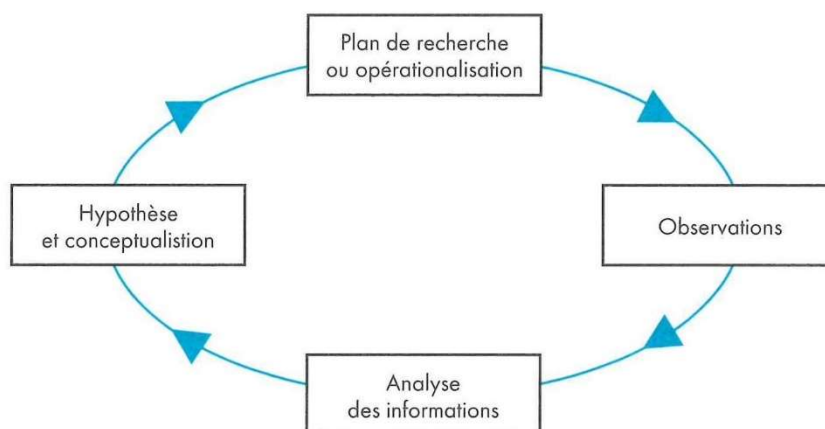
# Annexes

Annexe 1 - Picasso – Buste de femme au chapeau.



## Annexe 2 – Cycle méthodologique

*Manuel de recherche en sciences sociales*



Extrait de Manuel de recherche en sciences sociales – 5<sup>e</sup> édition – Dunod – 2017.

De Luc Van Campenhoudt – Jacques Marquet – Raymond Quivy.

## Annexe 3 – CV



### Roseline MOUCHEL-L'ABBE

704 Boulevard de la Paix  
14200 Hérouville-Saint-Clair  
06 84 13 77 42  
roseline.mouchel@icloud.com

Si j'étais espace, je serais public.  
Si j'étais salle, je serais de spectacles.  
Si j'étais représentation, je serais création.  
Si j'étais écriture, je serais intuitive.  
Si j'étais action, je serais volontaire.  
Si j'étais mouvement, je serais d'idées.

#### Informations diverses

Langues : 38 ans  
Anglais : B2/C1  
Espagnol et Portugais : Notions  
Logiciels maîtrisés : Suite office  
Spaictacle (Logiciel de paye)  
Sage (Logiciel de comptabilité)  
Word Press (fonctions de base)  
Loisirs : Pratique du Théâtre amateur (12 ans)  
Atelier d'écriture (4 ans)  
Pratique de spectatrice

#### Expérience professionnelle :

##### Juillet 2014 à Août 2019

Tohu Bohu – Hérouville-Saint-Clair (14)

##### Janvier 2012- Mai 2014

Employeurs multiples – Principalement :  
Ligue de l'enseignement Normandie – Caen (14)

##### Avril 2011-Juillet 2011

Composition cie – Poitiers (86)

##### Octobre 2010- Mars 2011

Conseil Départemental de la Manche – Saint-Lô (50)

##### Juin 2008-Août 2010

Muzic Azimut - Le RAVE – Fiers (61)

##### Juin 2006- Juillet 2007

Le Théâtre en l'Air – Abbeville-Saint-Lucien (60)

##### Janvier 2005-Avril 2006

Open Prod – Cherbourg-en-Cotentin (50)

##### Décembre 2002- Juin 2003

##### Novembre 2001-Mai 2002

Jazz sous les pommiers – Coutances (50)

#### Formation initiale et professionnelle :

Année scolaire 2019/2019 : Master 2 Management de l'économie solidaire – IAE CAEN

**Mémoire : Diriger un projet social et culturel aujourd'hui.**

Octobre 2004 : Maîtrise d'études théâtrales – Mention Politiques culturelles

**Mémoire : Jazz sous les pommiers, portrait d'un festival.**

Juin 2002 : Licence d'études théâtrales

Juin 2001 : Deug d'Arts du spectacle

BAFA – BAFD

#### Bénévolat Associatif \*

#### Ingénierie culturelle

##### Mise en œuvre de projets culturels :

Festival et actions parallèles  
Réseau d'acteurs culturels  
Résidences territoriales

##### Diffusion de spectacles

Prospection, négociation, rédaction de contrats  
Administration de tournée

##### Communication

Relations presse  
Mise en œuvre d'outils promotionnels (CD, plaquette...)  
Administration blogs et sites internet

#### Recherche de financements et mécénat

##### Élaboration de dossiers de subventions

(Collectivités – Etat – Sociétés civiles)

##### Demande d'agrèments Crédit d'impôt (CISV)

##### Développement de partenariats privés

Recherche de mécènes et sponsors  
Création club de partenaires

#### Gestion sociale, administrative et financière

Gestion de paie (29 compagnies – 2500 bulletins par an – Masse salariale globale annuelle : 950 000 €)  
Élaboration de budgets – de 200 000 à 300 000 €

Secrétariat général  
Comptabilité basique

#### Tourisme social et culturel

Guide (Londres)

Accompagnement vie quotidienne, mise en place et animation d'activités (enfants, adolescents, personnes âgées, adultes en situation de handicap)

Élaboration de projets pédagogiques et de programmes d'activités  
Animation et pilotage d'équipe  
Gestion de structure



\* Présidente de l'AVL de 2010 à 2013 – Trésorière de 2003 à 2006 – Accueil public et artistes ou « petite main » pour les autres associations.

# JAZZ

Sous les pommiers 84



29 mai au 3 juin Coutances, Manche-  
téléphone:(33) 45.23.72



Annexe 5 – Grille d’entretien Denis Le Bas, directeur du Festival Jazz sous les pommiers.

Pour l’historique, je me reporte au livre de Michel. Et jusqu’à mon mémoire, en 2004 ça va.

Après quels seraient selon toi les grands paliers ayant marqués l’histoire du festival ?

**JSLP et l’économie du territoire.**

A-t-on des informations sur l’impact économique du festival ?

N’aviez-vous pas fait une étude sur les retraits dans les Distributeurs de billets ?

Accepterais-tu de la mettre ma à disposition ?

**JSLP – L’économie du festival.**

Est-ce une course perpétuelle à la subvention ? Quels sont vos rapports avec les collectivités ?

Quelle est la part des subventions dans votre budget ?

Quelle est la part de mécénat et sponsoring dans votre budget ?

**Sociologie**

Des travailleurs du festival.

Avez-vous réalisé une enquête auprès de vos bénévoles pour connaître les raisons de leur engagement ? Leurs envies et leurs motivations ?

Des spectateurs

Quel est le profil de vos spectateurs ? Qui sont-ils ? D’où viennent-ils ? Quelle CSP ?

J’ai entendu parler d’une étude orange sur la provenance des publics. Est-elle accessible ?

Accepterais-tu de la mettre à ma disposition ?

**Les actions culturelles menées**

A-t-on mesuré l’impact des actions culturelles et de développement des publics menées depuis une quinzaine d’années ? A-t-on une idée du nombre de jeunes spectateurs d’alors, devenus spectateurs occasionnels ou assidus du théâtre ?

Le public travaillé se retrouve-t-il au festival ou et au TMC ?

Quelles actions de « développement » « démocratisation » sont menées aujourd'hui ?

Comment se sont-elles adaptées à l'évolution des publics ?

Avez-vous observé une évolution, une modification des publics (hormis un éventuel vieillissement, eus égards aux habitués.

### **Le management.**

Quels sont pour toi les missions d'un chef d'équipe ?

L'équipe permanente a évolué, changé, rajeuni. Cela a-t-il modifié des fonctionnements en profondeur ? En ressentez-vous des effets ? Si oui lesquels ?

### **L'avenir**

Y-a-t-il quelque chose qui pourrait mettre en danger l'avenir du festival ? SI oui Quoi ?

Je sais que dans le milieu culturel, on ne parle pas de concurrence, et pourtant ? Ne penses-tu pas qu'elle existe de fait ? Pour exemple dans les premiers temps, n'avez-vous pas craint une concurrence des papillons de nuit ?

Etes-vous pas passé aujourd'hui du côté des incontournables sans craintes à avoir de ce point de vue-là ?

### **L'impact économique du festival.**

Pour la première fois on a fait une étude économique maison de l'impact économique du festival qu'on n'arrivait jamais à chiffrer. Dans le dossier partenaire. 12 millions d'euros, et ce qui a priori correspond à d'autres études, il y a une étude faite par France tourisme sur l'impact des festivals et c'est en gros le budget multiplié par 4. A Jazz sous les pommiers, c'est à 2.6 millions. On est potentiellement dans un chiffre possible.

C'est à la fois ce que nous (le festival) engendre dans l'économie, ce que le public engendre dans l'économie,

### **Aviez-vous fait une études sur les retraits dans les DAB?**

Avoir une étude précise, cela voudrait dire avoir des chiffres précis. C'était des idées que nous avons par déduction en fonction des quelques infos que nous avons, la proportion de chiffre d'affaire annuel de tel ou tel bar, les infos de la banque sur les retraits. C'était des éléments isolés comme ça qui ne nous permettait jamais de donner d'un chiffre.

Ça n'est pas une enquête menée par un cabinet Duchmol, mais elle est plausible, tu vas voir ce qu'on en raconte. Après au-delà de ce midi, si t'as des questions tu les reposes.

On a fait ça parce qu'on le sait que jazz sous les pommiers pèse, mais là, on avance un chiffre c'est beaucoup plus parlant.

### **Cela a-t-il un impact sur vos subventionneurs ?**

Oui indirect justement. En tous les cas, ils n'augmentent pas leurs subventions, ça assoit la notoriété du festival. Son poids économique touristique culturel. C'est un élément de validation complémentaire. Ça complète les "on se doutait bien que... mais là on le mesure mieux".

### **La course à la subvention ?**

Oui parce que comme tous les festivals français, beaucoup de festivals ont un taux de remplissage très élevés et n'arrivent pas à retomber sur leurs pattes ou retombent difficilement sur leurs pattes. Donc il n'y a pas 50 mille moyens : chercher des partenaires privés, et tenter quelques économies, augmenter le prix des places. Il n'y a pas 50 leviers. Donc là on se dit que ponctuellement on peut peut-être demander un effort à telle ou telle collectivités publiques.

Peut-être à la communauté de communes si elle finit par s'asseoir, le démarrage ayant été un peu compliqué. On est un peu au taquet. Ex de la résidence. On va essayer de la faire valider comme un acte pérenne et une originalité. La résidence d'Anne est financée par la Sacem et ministère de la culture. Compositeur associé à des scènes pluridisciplinaires. Cela veut dire que la résidence est plutôt associée à la saison qu'au Festival. En l'occurrence, ils savent bien qu'on a un festival, donc aux deux. C'est 12500 euros par an + 12500 de la SACEM, sur deux ans. Nous, on voudrait que la part du ministère puisse être intégrée à notre part annuelle de soutien au festival, qu'en gros, ils ajoutent, 12500 euros pérenne, qu'on n'ait pas à repasser par ces dispositifs-là, qui font que ce n'est pas acquis et qu'il faut remonter un dossier et que sans doute ils ne fileront pas une troisième fois après Anne. Enfin voilà, ce sont des petits bouinages. On sait bien que les subventions sont en diminutions et qu'on grattera peut-être 4000 euros là, 5000 là, mais c'est tout. Ça peut être des petits ajouts. Mais on est proche d'un taquet là.

### **C'est quoi la proportion des subventions sur le festival ?**

Tu vas retrouver ça dans le dossier. On est autour de 40 pour cent de subventions publiques. Donc c'est important. Mais on ne fait pas Radio Elvis, on fait pas Angèle, on fait de la création, on fait de la résidence, des musiques de niche, ont fait des trucs qui font qu'on doit nous subventionner. Parce que sinon, on va plus faire de la création, on va plus faire de la découverte, on va plus faire d'actions culturelles.

Faut que les collectivités publiques nous aident à faire un festival non commercial, c'est quand même leur ambition. Au moins pour le ministère c'est indiscutable. Pour les autres, on peut peut-être douter...

### **Dans le dossier, la part du mécénat et sponsoring est indiquée ?**

Alors la part de mécénat et sponsoring, on essaye de la faire grandir, parce que et ça répond un peu à ta question sur l'impact territorial, on a un peu fait le tour des entreprises en région surtout Basse Normandie. On essaye de passer à un étage supérieur. Soit de trouver un partenariat en national, soit d'aller creuser dans les fondations, dans les nouveautés à la place du CA on a la fondation BNP Paris Bas qu'est le nouveau partenaire à la place du Crédit Agricole. Mario a chopé la fondation AG2R la mondiale, la mutuelle, sur une création de l'année prochaine. On relit ce qui nous demande. Une fondation qui soutient des axes précis qu'elles peuvent défendre. Soutien à la création.

### **C'est ce que vous faisiez avec Orange ?**

Oui Orange qui défend la voix. Aller fouiller du cot des fondations qui ont des axes précis d'intervention. Et qui peuvent venir amener de nouvelles ressources. Ça Corinne, elle n'avait pas le temps ni la moelle de faire ça, Marion qui la remplace, elle fouille tous ces machins-là. On a un petit volet de développement de ce côté-là. Moi je suis en contact avec un groupe informatique, le problème c'est que c'est duper long. Je vais mettre 4 -5 ans avant que ça aboutisse et là par contre, c'est pas pour 4000 ou 5000 euros.

**Le travail nécessaire pour monter des partenariats privés et obtenir du mécénat est beaucoup plus long que celui pour obtenir des subventions ?**

En tous les cas sur des partenariats nationaux qui gèrent des plus gros budgets, il fait du temps, plus que pour un partenaire régional qui connaît le nom, il sait s'il a plus envie d'aller soutenir le stade malherbe de Caen ou la culture. Ceux qui ne nous connaissent pas trop et qui gèrent à un autre niveau, ça met plus de temps.

C'est un petit peu ça qu'on nous redit et qu'on nous renvoie, c'est qu'on a une image nationale, mais pas vraiment de financements nationaux. On dit ouais d'accord, mais c'est pas facile à chopper.

**Vous avez une équipe qui change, ça permet de changer ça.**

Oui là on a fait par ex un concert à paris au palais en invitant des partenaires parisiens, ça concerne Jazz sous les pommiers à paris, sur invitations. Concrètement y'a personne qui nous a fait un gros chèque à la sortie, mais ça va mettre du temps, parce qu'ils trouvent ça pas mal. L'année d'après, ils viennent voir à quoi ça ressemble et ça tombe éventuellement au bout de 3 ans.

**Ce qui finalement sur l'échelle de la vie du festival, c'est pas tant que ça.**

Oui cependant, là on est un peu au taquet, on fait un festival qui marche super bien et on finit à moins 5000 tous les ans. Peut-être pas tous les ans, mais souvent.

**Cependant, 5000 euros à l'échelle du budget du festival, ce n'est pas tant que ça.**

C'est ridicule, c'est pas tant que ça, c'est 0 virgule... 01 ou 02 mais néanmoins, c'est pas hyper rassurant. Ni rassurant, ni confortable. C'est mieux d'avoir une marge et ne pas se triturer tous les ans.

**Parce que vous n'avez plus de bas de laine ?**

Si, si on a un fond de roulement, sinon on ne pourrait pas exister. SI on a un fond de roulement, mais si tu fais un festival qui marche bien, et que tu perds un tout petit peu d'argent à chaque, c'est pas normal ; je sais pas comment dire ça. Dans une analyse un peu détachée. Les budgets sont de plus en plus à finaliser, même si nous à moindre échelle, on subit la hausse des cachets du rock et de la pop. Cela ne vous coute pas plus cher. On voit l'augmentation, mais elle est moins impactante que pour ceux qui veulent avoir Sting ou Mathieu Chedid.

**Vous ne faites pas le même festival non plus.**

Non, mais il est vrai que cela a pris des proportions délirantes.

**Mais ça tu le vis au théâtre.**

Oui, ou sur quelques très gros trucs Grégory Porter, il commence à basculer dans les 4 -5 qui demandent des sommes à tomber par terre.

Pour finir sur le budget, on vend 35000 billets... Si on augmente d'un euro, ça fait 35000 euros, c'est très clair, Donc on a déjà un peu augmenté notre prix moyen, ça tu le verras dans le dossier aussi, ben c'est toujours la question est ce qu'on peut encore mettre cet euro-là, ou là on va perdre une partie de notre public, c'est une question insoluble, sur laquelle on se pose extrêmement régulièrement et sur laquelle, on est un peu fragile, ou un peu frileux plutôt, mais qui est peut-être à se...

**C'est peut-être parce que vous restez abordable que les gens continuent à venir.**

Oui et en même temps, c'est quoi le seuil, ça c'est insoluble. Nous on sait qu'on n'est pas très cher, mais qu'en étant pas très cher, on touche un certain public, et c'est un choix.

**Et c'est l'âme du festival aussi qu'est là-dessus,**

Oui, mais si je te rajoute un euro, est-ce que tu viens plus ou est-ce que ça ne change rien.

Bah pour ceux qui sont habitués ça change rien, mais pour ceux qui ne le sont pas... Peut-être.

**Sur la sociologie des travailleurs du festival, est ce que vous avez réalisé une enquête auprès des bénévoles du festival pour connaître les raisons de leur engagement. Leurs envies et leurs motivations ?**

Non, mais ce serait une bonne chose que tu pourrais mener... [BLANC]

Bah heu, ça nécessite de réfléchir à ça, mais c'est vraiment une question intéressante.

Après je connais la base, pour être précis non.

### **Comment ça tu connais les réponses de base ?**

Pour participer à un festival, avoir une action concrète faire partie de la famille, se rendre utile... Pour l'engagement pour ceux qui sont dans le DD, pour passer une bonne semaine avec des potes pour les gens qui tiennent le bar du magic. on les connaît un peu les raisons, mais pour répondre scientifiquement avec un questionnaire... Après il y a un distinguo que tu connais entre l'équipe des bénévoles investis à l'année et ceux qui se rajoutent sur la semaine, ce sont deux choses différents.

Ceux qui sont là à l'année, c'est parce qu'ils veulent participer à la défense du territoire, à la défense d'un projet singulier, aux valeurs que portent le festival, sur le vivre ensemble...

Après, je ne sais pas quel est ton timing, mais tu peux aussi balancer trois questions via notre listing...

### **OK je réfléchis. Ce qui m'ennuie, c'est de lancer un truc et le laisser tomber.**

Ce serait de toute façon un éclairage pour nous le bilan de ce questionnaire. Je réfléchis et je te redis.

### **Pareil sur le profil des spectateurs, est ce que vous avez une étude...**

Alors d'où ils viennent, on le sait par rapport aux billets vendus aux abonnés. Réponse dans le dossier. ON sait combien y'a de normands de bretons, de parisiens. Sur la CSP, la dernière étude date un peu, beaucoup enfin... L'enquête récente, C'est Jean Paul qui est plus au courant là-dessus. Un truc récent bien carré on n'a pas.

### **Vous n'avez pas eu une étude Orange ?**

L'étude orange, dans le fameux dossier. Nous on a fait les nuitées la provenance, mais je ne crois pas qu'on ait demandé les CSP.

Le dossier sera ta meilleure source d'informations, fiable et consultable.

### **Sur les questions des actions culturelles, est ce que vous avez mesuré l'impact des actions menées depuis une quinzaine d'années ?**

[RIRES] Je rigole parce qu'on a eu un contrôle d'un magistrat de la chambre régional des comptes, il y a 4 ans maintenant, lui ce qui l'intéressait, c'était le nombre d'individus touchés, et il nous faisait la démonstration que l'action culturelle était complètement déficitaire et que c'était nul. En effet, on fait un truc pour 6 personnes handicapés, et ça coutait 1500 euros. Et donc leur recette... bah oui, mais c'est un peu ça notre métier. C'est pas que de la quantité et y'a aussi de l'action culturelle de fond, qui touche pas des millions de personnes, mais qui a tout son sens dans le projet. Le nombre personnes touchées dans l'action culturelle ne sera jamais énorme. Je veux bien qu'on en tienne un peu compte, parce que tu ne fais pas des trucs qui coutent 20000 euros pour 3 personnes, mais, le nombre ne sera jamais le critère premier

**La question était plus sur l'impact et la qualité que sur la quantité.**

Alors on n'a pas de chiffres précis. Par ce qu'on sait, in a mesuré en partie au pifomètre. On va essayer d'être meilleurs sur nos analyses de billetterie. Là, Jean Paul, il n'avait pas le temps. Et on a quelqu'un dans l'équipe qui va aller fouiller des statistiques qu'on n'a pas exploité. On a su qu'une deuxième génération de festivaliers arrivait, c'est à dire que les parents qui avaient 45 ans, à un moment ils sont venus avec leurs étudiants... ça on l'a vu dans les salles, je n'ai pas de chiffres à te donner. X pour cent de notre population est des enfants de festivaliers.

Ça existe c'est évident, pour un festival qui a presque 40 ans. Je ne sais pas te donner ça en termes de chiffres. Je sais par exemple dans la programmation, on avait des enfants de JSLP. Huit musiciens de coutances professionnels ont intégré la programmation cette année. Ils étaient à l'école de musique de coutances et ils nous disent, aujourd'hui je suis musiciens professionnels de jazz parce que Jazz sous les pommiers. J'ai appris la musique à Coutances. J'ai bouffé 15 ans de Jazz sous les pommiers, aujourd'hui j'en fais mon métier. Donc une « Morgane Carnet » pour ne pas la citer qui vient de rentrer à l'ONJ. Là, je parle de professionnel, je ne parle pas d'amateurs. Je parle des jeunes qui en font leur métier. C'est plutôt sympathique. Ce ne sont que des petits signes comme ça, ce n'est pas statistique.

Le problème des études, c'est qui c'est qui les finance. Moi je suis demandeur d'études, mais se les faire financer c'est pas très simple ou alors je ne connais pas assez le système.

On ne prend pas des tonnes de stagiaires. Je sais pas trop quoi leur faire faire.

**Est-ce que vous avez adapté vos actions culturelles en fonction de l'évolution des publics, du temps... ?**



C'est en perpétuelle augmentation. Les financeurs inventent des dispositifs, jumelages, conventions triennales, résidences interrégionales, les supports fleurissent de partout, c'est une des manières justement de faire grossir les subventions, ils versent en moins en fonctionnement, mais ils versent plus à travers des dispositifs précis.

### **C'est la course aux appels à projets ?**

Exactement, et ça ça fait augmenter le volume. C'est une source de financement, grâce à ça je vais financer une partie du reste, parce que le gars qui est là pour une action culturelle, il est aussi là pour les concerts... A un moment, il y a des vases communicants.

Après c'est une vraie volonté de notre part par ce qu'on y croit, on y croit beaucoup.

Il y a eu une adaptation avec les nouveaux appels à projets, Par ex les migrants, on les fait venir par 3 quatre entrées dans le festival. Par exemple on travaille beaucoup avec la PIJ local. Il y a une volonté de les faire se rapprocher de l'emploi. On est pas mal sollicité pour ça aussi. C'est de l'action culturelle parallèle, mais un peu quand même ? Ce sont bien des nouveaux publics qu'on rapproche de la culture, qu'on forme à la culture. Dans les nouveaux volets de l'action culturelle, on faisait au début, maison d'arrêt hôpital... Là ça se développe beaucoup.

### **Est-ce que c'est vous qui êtes à l'initiative, ou est que ce c'est le territoire qui vient vous chercher ?**

Les deux. Par exemple la communauté de communes, plus on fera d'action en direction ou le département, en direction des collèges. Plus on fait des trucs dans ces collèges-là, de son territoire, plus elle est contente plus elle a envie de soutenir. La grosse tendance, je vous finance mais je veux lire l'action, je veux lire là où mon argent a été. Donc ils (le conseil départemental) nous encouragent gentiment à faire un peu plus en direction des collèges. Et pas forcément en allongeant la subvention pour autant, enfin ça dépend des fois. Tous ces petites plus se font aussi pour maintenir la subvention. Il faut faire plus pour maintenir. DU coup tu fais plus, tu dépenses plus, mais du coup, tu gagnes moins.

### **Tu les as tes 5000 euros dans la vue à la fin.**

Oui enfin, si je perds 5000 tous les ans pendant 10 ans, ça fait 50000, ça commence à se voir.

### **J'ai fini toutes mes questions de base qui étaient vraiment importantes, est ce que je peux encore grappiller un petit quart d'heure ?**

Vas y vas y.

## **J'ai un petit volet management. Quels sont pour toi les missions d'un chef d'équipe ?**

Multiplés, dynamiser, informer, c'est très important, pour que l'équipe se sente bien dans le machin, il faut qu'elle comprenne ce qu'il se passe. Réunir... hum Veiller à ce qu'il y ait une cohérence et un équilibre. Je vais te donner un exemple d'un truc qu'est compliqué pour nous, c'est que la moitié de l'équipe est mise à disposition par la ville et que l'autre est salariée de l'association. Donc, deux statuts, salariés de la fonction publique, les autres salariés de l'association. Ça c'est un joyeux merdier pour réussir à trouver un équilibre dans les salaires, dans les inventions de l'un ou de l'autre, pour que l'équipe ne soit pas coupée en 2.

Au CCAC, c'est la convention collective des entreprises artistiques et culturelles que tu appliques.

Oui c'est ça. Et la convention des collectivités territoriales, c'est pas tout à fait la même chose, c'est pas la même grille, c'est pas le même langage. Et ça ça fait partie de mon taf, mais c'est un vrai merdier.

### **Tu m'étonnes...**

Alors manager ok mais quand tu as des trucs comme ça qui sont insolubles, là on va retourner voir le maire, pour lui demander d'aligner 3 personnes qui sont manifestement, en décalage.

Alors manager, dynamiser, informer... Prendre le temps de voir les gens, de moins ce qu'on fait tous, c'est de s'envoyer des mails, mais de se causer. Ça c'est vraiment un truc qu'on a tous, à mon voisin du bureau d'à côté, je lui envoie un mail, je ne prends pas le temps de passer la porte. Mais ça on le fait tous, manager salarié. On a une mauvaise tendance à tout envoyer par mail.

### **En même temps, ça reste un écrit, et une fois qu'on l'a on le traite quand on veut...**

C'est d'ailleurs pour ça que ça marche, mais dans le management c'est dangereux. Si tout le monde se parle par mail.

En même temps, ça reste un écrit, et une fois qu'on l'a on le traite quand on veut...

C'est d'ailleurs pour ça que ça marche, mais dans le management c'est dangereux. Si tout le monde se parle par mail.

### **Ton équipe permanente a évolué, changé, rajeuni. Est-ce que cela a modifié les fonctionnements en profondeur, est-ce que tu en as vu les effets ?**

heu... par exemple, on travaille pour la première fois avec un logiciel qui s'appelle Heeds, et c'est une immense base de données qui permet de regrouper des infos issus de différents endroits au lieu d'avoir 15 tableaux Excel, un pour les transports, un pour les repas, un pour l'hébergement, un pour les interviews... ça c'est évident, c'est amené porté, défendu, par la nouvelle génération.

### **Et ça marche ?**

Et ça marche. J'ai dit ok, mais il faut que vous mouilliez le maillot, moi, je suis incompetent en la matière. J'en comprends et j'en défends la dynamique, mais fait que vous y mettiez du votre. Pour lancer la machine. Si personne ne mouille le maillot dans ces cas-là, on y va pas. Moi dans ces cas-là, je vais pas y aller, je suis pas expert

### **Et vous l'avez testé sur le festival cette année ou sur le prochain ?**

Ouais Ouais Ouais, cette année. On va poursuivre, parce que la première année a été la plus dure, à comprendre le machin, essayer de le faire évoluer. Ça c'est une évolution. Oui la jeune génération amène. Après y'a la question du télétravail qui commence à se poser. Oui la jeune génération fait évoluer, c'est évident. L'ancienne génération, à part Jean-Paul qui dit qu'il commence à fatiguer sérieux et qu'il faudrait décélérer. Ça ne veut pas dire que les autres traînent la patte, parce qu'ils ont 15 ans de plus.

Ce sont les outils, peut-être les méthodes, pas spécialement, fin bon, s'adapter aux nouvelles technologies, bon après, la nouvelle génération elles sont un peu plus ensemble, donc certains peuvent avoir du mal à se trouver, se considérer de l'ancienne génération. Donc c'est pas simple. Après, ce qu'il est juste de dire, c'est qu'il y a tout de même une usure, quand tu as fait, 20 ou 30 festivals, il y a une forme d'usure qui arrive chez les anciens. Ça c'est assez réaliste et assez normal d'une certaine façon. Tu ne peux pas faire 20 ans 30 ans un projet, sans qu'à un moment il y ait de l'usure. Y'a des parties qui t'amuse toujours et des parties qui t'amuse moins, plus répétitive.

### **Mais ça c'est le propre de chaque boulot.**

### **Sur l'avenir du festival, est ce qu'il y a quelque chose qui pourrait mettre en danger l'avenir du festival aujourd'hui ?**

Plusieurs choses ouais qui pourraient abimer le festival. Va y avoir un nouveau maire, parce que l'ancien ne se représente pas. Remettre en cause non abimer oui. Parce qu'il peut trouver que le festival prend trop de place par rapport à la saison, trouver qu'on ne fait pas assez de jazz

très grand public. Bref, les élections, ça ne vient pas remettre en cause, mais ça peut venir abimer.

La deuxième chose, c'est le vieillissement du noyau dur de bénévole. Ils commencent à passer 70, c'est quand même une étape. Si Gégé, Robi, Michèle rendent leur tablier... .

La 3ème chose, c'est Jean-Paul et moi. Jean-Paul, il va faire encore 2 ou 3 ans et après c'est fini. Moi j'ai entre 5 6 ans. On ne part pas ensemble, mais pas très éloigné.

Du coup, va se reposer la question de : est-ce qu'il faut scinder la saison du festival ;


**Ça fait 20 ans que vous vous la poser cette question-là.**

Oui mais quand on sera parti elle se posera encore plus. Des gens qui sont capables de faire le festival et la saison, je n'en connais pas beaucoup. Avoir la compétence administrative et la compétence en programmation... Etre aussi pointu en jazz...

Donc y'a ces étapes-là, vieillissement des bénévoles, vieillissement des équipes, c'est ça la difficulté à moyen à terme ou à fabriquer un festival différent, mais y'a un certain risque.

Si Jazz sous les pommiers devient un festival sur 4 jours, avec quelques grosses soirées... ce ne sera pas vraiment le même festival, et je ne sais pas si ça marche encore.

Et le dernier truc, c'est la concurrence, moi je redis à qui veut bien l'entendre que la Manche a atteint son seuil de capacité en nombre de festivals, par ce que le public est pas extensible. Et que le public va choisir d'aller voir un concert à Tatihou ou à Jazz sous les pommiers, que son porte-monnaie est pas extensible, que les partenaires ne sont pas extensibles et puis pareil pour les médias. Là j'ai un peu de mal à me faire entendre. Parce que toutes les communautés de communes et les communautés d'agglos veulent leur festival,



Ce travail propose une lecture de la culture en territoire, de sa place dans le champ de l'économie sociale et solidaire, mais d'une culture également inscrite dans une politique nationale plus portée sur les grands projets, les grands ensembles. Basée sur une connaissance du secteur et complétée par des rencontres avec des professionnels en région, inspirée par les lectures de spécialistes des politiques culturelles, cette étude brosse le portrait de l'existant et pose les bases d'un renouvellement de pratiques.

De l'histoire culturelle, au management, de la gestion budgétaire à l'action culturelle, nous tentons d'aborder les grands espaces du montage de projet. Après avoir dressé un panorama des politiques culturelles, de l'économie sociale et solidaire, il s'agit d'observer quels sont les leviers nécessaires à l'opération d'un changement de paradigme : la création d'une culture plus transversale, plus ouverte. Nous terminons ce travail par une réflexion autour d'une éventuelle posture à adopter pour être un acteur culturel de son temps. Une ligne de conduite fondée sur l'écoute, l'échange de savoirs et la reconnaissance de l'autre et de sa richesse.

Mots clés : Partage - Echange de savoirs – Culture – Territoire  
- Economie sociale et solidaire – Public - Entrepreneuriat  
culturel - Direction de projet - Droits culturels

---