



Rapport soumis au
Ministère des Affaires Culturelles

ETUDE :

La création d'activités et d'emplois
Culturels en Tunisie
(2011)

Expert UNESCO: Xavier GREFFE

Validée pour diffusion au public : 23 Juin 2020

Important

Accord relatif à l'utilisation de l'étude entre le Ministère des Affaires Culturelles et l'utilisateur:

L'utilisation de la présente étude implique l'adhésion aux clauses et conditions suivantes :

Le ministère des Affaires Culturelles souhaite accroître l'accès du public aux informations sur ses activités et il gère la présente étude ainsi que les informations, documents qui y sont présentés, à des fins d'information exclusivement.

Tous les contenus de la présente étude ou document sont protégés par le droit d'auteur (copyright). Le Ministère des Affaires Culturelles permet aimablement à ceux qui peuvent choisir d'accéder à l'étude d'en télécharger ou copier les contenus à leur usage **personnel et non-commercial**.

Toute copie du contenu doit reprendre toutes les indications et instructions relatives au droit d'auteur sous la même forme et de la même manière que sur l'original. Toute utilisation des informations textuelles (texte, images, etc.) de l'étude doit être accompagnée d'une mention de la source, citant l'adresse URL de la page (Titre de l'étude, ministère des affaires culturelles, URL).

Aucune autre utilisation du contenu n'est autorisée sans autorisation préalable du Ministère des Affaires Culturelles.

Avis de non- Responsabilité

Ce document vise à promouvoir l'intérêt pour le sujet de l'étude et à sa diffusion auprès les différentes parties concernées.

Toutes les opinions, les orientations, les recommandations, la méthodologie appliquée, exprimées dans ce document ne reflètent pas en aucun cas des opinions ou des positions du Ministère des Affaires Culturelles ou celles du bailleur de fonds.

La création d'activités et d'emplois culturels en Tunisie

Résumé

La Tunisie a hérité d'un patrimoine exceptionnel, et ses artistes ont souvent fait preuve d'une grande créativité que ce soit dans les arts plastiques, le théâtre d'avant-garde et le cinéma. Mais au cours des dernières décennies son aptitude à mettre en synergie son patrimoine et sa créativité a connu de nombreuses difficultés. A l'image d'une économie confrontée aujourd'hui à la nécessité de substituer à une activité longtemps fondée sur la soustraction une activité fondée sur la créativité, ses activités culturelles doivent se contribuer à l'émergence d'une nouvelle citoyenneté, et offrir des projets et des possibilités d'activité à une population qui ne manque cruellement. La culture vaudrait alors en tant que créatrice de lien social, source de nouvelles industries créatives et levier d'amélioration des conditions et du cadre de vie. Face à un système culturel marqué par le centralisme (source de nombreux dysfonctionnements) et une politisation exacerbée (source de nombreuses iniquités), il faut à la fois surmonter ces vices et ouvrir de toutes nouvelles perspectives. Symptôme de ces gâchis, la Tunisie forme aujourd'hui un grand nombre d'artistes qui ne peuvent pas investir leurs talents dans les champs de la création et de la conservation des patrimoines, et qui n'ont souvent d'autres perspectives que de... poursuivre leurs études pour enseigner à d'autres étudiants ou ... quitter le système artistique.

Le rapport part de ce contexte. Ayant bénéficié de nombreux contacts, et d'ateliers qui ont réuni près de deux cents intervenants, il s'efforce donc de définir six projets qui pourraient montrer que d'autres approches sont désormais possibles sans attendre l'état définitif des nombreuses réformes en cours et déclencher à eux seuls plusieurs grappes de projets. Leur précision se heurte au fait que les contours de la nouvelle constitution sont à définir, notamment en matière de décentralisation, dimension qui a cruellement manqué au système aujourd'hui en place. Aussi proposons nous six projets correspondants à six problèmes majeurs que nous avons identifiés, en notant bien que ces projets devraient par leur développement susciter à leur tour de nouvelles générations de projets, alors à l'initiative de la société civile.

- Faire un diagnostic de besoins culturels.*
- Pour permettre aux tunisiens de mieux identifier les dimensions culturelles de leur société, entreprendre la production d'images culturelles des régions au travers de créations artistiques.*
- Pour aider les tunisiens à mieux connaître leur patrimoine, créer des centres d'interprétation débouchant sur la reconnaissance de patrimoines des territoires et des communautés.*
- Pour mieux mobiliser les ressources et les talents formés pour la création, susciter le développement de pratiques artistiques chez les jeunes (Projet 4) ; et créer un meilleur lien entre les beaux arts, les écoles de métiers et l'artisanat (Projet 5).*
- Enfin, pour mieux répartir l'accès à la culture sur le territoire entreprendre des éléments de rénovation des maisons de la culture en les faisant travailler en réseau, et en les faisant sortir hors les murs.*

Le coût total de ces projets s'élève à 10.370.000 DT en fonctionnement, 670.000 DT en investissements. Ils concernent au moins en année pleine 830 nouveaux emplois.

Sommaire

1. La culture dans la construction de la Tunisie démocratique	3
1.1. Culture et développement durable	
1.2. La logique de la création d'emplois culturels	
1.3. Pourquoi la culture compte aujourd'hui pour la Tunisie ?	
2. Une stratégie culturelle déficiente : Les coûts du Tout-État culturel	8
2.1. Centralisation, bureaucratie et clientélisme	
2.2. La déperdition des actifs culturels	
2.3. L'absence de régulation	
3. Quels projets pour engager la reconstruction de l'action culturelle publique ?	13
Projet 1. Le diagnostic des besoins culturels	15
1.1. Pourquoi ?	
1.2. Expériences internationales	
1.3. Quel montage et quel budget ?	
Projet 2. L'image culturelle des régions tunisiennes	18
2.1. Pourquoi ?	
2.2. Mise en œuvre	
Projet 3. Les centres d'interprétation	20
3.1. Pourquoi ?	
3.2. Expériences internationales	
3.3. Quel montage et quel budget ?	
Projet 4. La mobilisation des talents des diplômés des domaines des spectacles vivants et enregistrés	24
1. Pourquoi ?	
2. Quel montage et quel budget ?	
Projet 5. La mobilisation des talents des diplômés des beaux arts dans l'artisanat	26
5.1. Pourquoi ?	
5.2. Les expériences internationales	
5.3. Quel montage et quels budgets ? Quatre projets liés	
Projet 6. Les maisons de la culture : Éléments de rénovation	30
6.1. Pourquoi ?	
6.2. Expériences internationales	
6.3. Quel montage et quel budget ? Trois projets liés	
Annexe 1. Liste des personnes rencontrées au cours de la première mission	34
Annexe 2. Liste des personnes rencontrées au cours de la seconde mission au sein des six ateliers	37

1. La culture dans la construction de la Tunisie démocratique

La République tunisienne a connu le 14 janvier 2011 une révolution qui la conduit aujourd'hui à mettre en place un développement soucieux de l'intérêt de ses citoyens, de son environnement et de sa culture. Dans ce contexte, les activités artistiques et culturelles font l'objet d'une attention particulière : elles constituent une fin en soi mais elles peuvent aussi contribuer à la génération de nouvelles activités et de nouveaux emplois, lesquels manquent cruellement.

On peut penser qu'en affirmant cela on énonce un discours passe-partout qui pourrait d'ailleurs être transposé sur d'autres pays dans d'autres situations. Bien des pays reconnaissent en effet aujourd'hui l'importance stratégique de la culture dans la mise en œuvre d'un développement soutenable, à condition toutefois de bien voir comment le développement peut s'effectuer dans le domaine culturel. Mais plusieurs spécificités renforcent la pertinence de cette analyse pour la Tunisie.

1.1. Culture et développement durable

Les systèmes mis en place par les pays, régions ou villes pour conserver leur patrimoine culturel, matériel comme immatériel, et créer de nouveaux biens culturels se sont longtemps organisés au nom de la conservation de leur patrimoine et de la créativité de leurs artistes beaucoup plus que des bénéfices en développement attendus de leur mise en valeur. On justifie alors les efforts consentis par des valeurs d'existence (historique, de remémoration, cognitive, etc.), plus rarement par leurs retombées en revenus et emplois.

Les choses changent lorsque ces mêmes pays rencontrent de graves difficultés économiques, leur imposant de trouver de nouveaux gisements d'activité et d'emplois. Face à la disparition de secteurs d'activités traditionnelles et face à la difficulté d'identifier les nouveaux secteurs potentiels, nombreux sont ceux qui voient dans la culture, alors identifiée dans son balancement logique entre création et patrimoine, le moyen d'afficher leur identité et de créer des activités et des emplois. Il en résulte un discours souvent euphorisant. Du côté de la demande, l'élévation des niveaux moyens d'éducation, la baisse relative des coûts du transport, garantissaient un potentiel de visiteurs et de touristes quasi inépuisable, mais souvent sélectif en terme de revenus. Du côté de l'offre, le nombre d'actifs culturels (monuments, collections d'objets, sites) ne cesse d'être redéfini à la hausse (notamment par la voie de la diversification des types de patrimoine considérés (patrimoine industriel, patrimoine littéraire, patrimoine vernaculaire, etc.)). Le tourisme devient implicitement la pierre philosophale des anticipations placées dans la culture, ce qui est bien excessif. Certains ne manquent d'ailleurs pas alors de mettre en garde contre les risques de tels discours: les effets escomptés suppose d'importants investissements; la concentration excessive de touristes peut se traduire par d'importants coûts environnementaux, en général irréversibles; les revenus mobilisés font souvent l'objet d'un partage plus favorable au pays émetteur de touristes qu'aux sites qui les recevaient ; les citoyens locaux ne tirent guère bénéfice de ces possibilités en termes d'évènement sou de monuments surtout lorsque leur niveau de revenu les en empêche radicalement.

Ainsi gagne-t-on à clarifier ce discours sur la contribution de la culture au développement, en la mesurant à l'aune du développement durable. En soulignant que le développement a trois principaux volets – économique, social et environnemental – et en soulignant que l'absence de progression en parallèle de ces trois dimensions conduit à des blocages graves et même irréversibles, le critère de développement durable doit être appliqué aussi bien au niveau d'un pays qu'à ceux de ses territoires ou communautés.

- La culture est source de bénéfices sociaux à la fois parce qu'elle fait reconnaître la diversité et la dignité de chacun mais à condition de déboucher sur des pratiques effectives, de permettre à chacun de faire valoir sa propre personnalité et de l'enrichir de celle des autres. Cela est souvent ramené à la possibilité de tisser des liens sociaux sur les modes de la diversité et de la dignité et d'enrichir alors le sentiment de citoyenneté ou d'appartenance à un ensemble où l'on peut projeter et construire un futur commun. Cette trajectoire est loin d'être automatique et elle suppose que la vue d'œuvres d'art ou l'assistance à des festivals se transforme en pratiques effectives, autrement dit que *l'art devienne culture*.
- Les bénéfices économiques de la culture sont bien reconnus, et on peut même souligner qu'au potentiel d'emplois lié aux visites ou aux spectacles on peut ajouter celui résultant des droits de propriété intellectuelle que l'on peut retirer d'activités créatives dans une économie globale, laquelle offre des niches élargissant les marchés locaux.
- Si les volets économiques et sociaux sont été assez vite reconnus, celui de l'environnement l'est moins. Mais aujourd'hui, il est admis que la qualité des villes comme des sites habités et même de tout paysage dépend en grande partie de la manière dont on sait placer les patrimoines bâtis et naturels en harmonie, enrichir les modes de vie d'activités mutuellement valorisante et non pas nuisibles. Il faut alors considérer la vision des architectes et des urbanistes, des élus et des communautés à l'aune du développement culturel et, en mobilisant le patrimoine culturel, comprendre que la société construit chaque jour son cadre de vie en l'irriguant notamment des créations ou des conservations qui affirment sa qualité et sa personnalité. Ainsi étudier et conserver les vestiges du passé peut aider à comprendre les trajectoires de changement de l'environnement et du paysage, la possibilité de créer de meilleures conditions pour l'avenir. Alors que la démolition est souvent la réponse proposée à l'obsolescence fonctionnelle, une réutilisation adaptative, peut être autrement profitable en termes de protection de l'environnement et d'économie des ressources non renouvelables.

1.2. La logique de la création d'emplois culturels

Une fois clarifiés les liens entre développement culturel et développement durable, il est important de souligner la logique de la création d'activités et d'emplois culturels. Cinq caractéristiques sont ici rencontrées, l'enjeu étant alors de savoir si elles valent en Tunisie comme ailleurs, ou non.

- La principale caractéristique de l'économie culturelle par rapport à d'autres activités réside dans sa *créativité*. Comme la culture produit par essence de biens et services « nouveaux » même lorsqu'elle réutilise certains thèmes ou certaines histoires, elle est faite de flux de projets qui vont se renouveler rapidement et qui sont aussi exposés à une forte dose d'incertitude. Cette incertitude est traditionnellement vécue par les entrepreneurs de projets culturels, publics ou privés comme une difficulté conduisant à mobiliser des financements publics et aujourd'hui à construire de nouveaux modèles d'affaires. Ce n'est pas là la seule difficulté que rencontrent les projets culturels. Sans doute peut-on aussi dire cela des autres entreprises, mais la différence tient ici à la « radicalité » de la nouveauté. Dans certains cas, cette radicalité est limitée, telle l'exploitation d'un thème qui a connu un succès cinématographique dans le passé, Dans d'autres cas elle forte, telle la conception d'une œuvre d'art public pour un nouvel espace public.
- La seconde caractéristique souvent signalée réside dans l'importance des coûts à supporter. De manière traditionnelle on considère que les activités culturelles sont fortement intensives

en talents ou compétences qualifiées, et que cela se traduit par des coûts de production élevés, qu'il s'agisse de la conservation, de la production de spectacles, etc. Le seul moyen de rogner sur ces coûts serait alors de rogner sur la qualité ce qui est bien difficile dans ce domaine, voire contreproductif, d'autant plus que la médiatisation diffuse des références de qualité souvent très élevées (par exemple en matière de festivals). On pourrait même en déduire que dans un pays comme la Tunisie ces coûts empêcheraient la mise en œuvre de nombre de créations. Cela est ambigu si l'on considère que bien des recourses sont inutilisées. Mais ça l'est encore plus si l'on veut bien relever que cette analyse est souvent déduite du fonctionnement classique des arts dans les pays occidentaux développés et qu'il n'y a aucune raison qu'il en soit ainsi dès lors que l'on adopte une vision élargie et pertinente du patrimoine : un festival de chœur de femmes de différents villages reposant sur des pratiques amateurs et bénévoles ne relève pas de cette critique et apparaît sans doute bien plus pertinent que d'autres formes de culture plus ou moins importées.

- Une troisième difficulté tient à la turbulence des compétences et des talents. Lorsque l'on entreprend un projet on mobilise des talents et des compétences spécifiques, qu'il faut donc déjà trouver. Mais le plus important ici est que lorsque l'on passe à un autre projet culturel, les compétences et les talents mobilisés ne sont pas nécessairement les mêmes que dans le premier projet. Il faut donc changer ce qui expose les entrepreneurs culturels à des défis d'observation, de gestion de structures qui peuvent ou doivent se modifier rapidement. Cela explique d'ailleurs pourquoi l'on assiste au niveau mondial à de très fortes concentrations des activités artistiques dans quelques lieux privilégiés (Bollywood, Hong Kong, Lagos). Cela explique aussi pourquoi souvent les artistes ont du mal à obtenir des rémunérations substantielles et satisfaisantes, leurs activités étant souvent éphémères et leur pouvoir de négociation limité, sauf à bénéficier d'une importante notoriété.
- Une quatrième difficulté souvent relevée réside dans le délai de maturation des projets culturels. Leur nouveauté fait qu'ils doivent être reconnus pour être utilisés ou demandés, et que ces délais de reconnaissance peuvent être longs. C'est d'ailleurs ce qui rend si difficile l'évaluation des projets culturels ; il faut en considérer les effets sur des périodes longues, mais plus la période est longue plus les aléas qui agissent sur un lien entre une cause et un effet sont importants. Pour le dire autrement, à la longueur qui accompagne la mise en place de projets culturels s'ajoute celle de la maturation de leurs effets. Il ne faut donc pas s'attendre ici sauf interventions très volontaristes des pouvoirs publics à une création rapide d'emplois.
- Enfin, plus les projets sont nombreux et en relation, meilleure est leur stabilité et inversement. Le développement de deux projets théâtraux en parallèle peut en compromettre la durabilité du fait des effets de concurrence. Mais le développement en parallèle de projets théâtraux, d'arts plastiques, audiovisuels, etc., offre une synergie qui en renforce l'efficacité respective. Cette très importante conclusion qui a été statistiquement démontrée vaut ici pour tous les pays et témoigne de ce que l'on gagne à avoir une approche assez compréhensive du développement culturel.

Ces remarques sont générales, mais elles valent inégalement pour la Tunisie. Sans doute les deux dernières d'entre elles doivent-elles être sérieusement prises en référence, mais les deux premières sont plus discutables car elles reposent sur une vision de la culture traditionnelle qui ne prend en compte ni le patrimoine immatériel ni un grand nombre d'activités culturellement créatives, ni bien entendu certaines pratiques qui ne sont pas directement axées sur la création. Ce décalage est important car il montre que le suivi d'exemples importés doit être considéré avec beaucoup de prudence. Par exemple, organiser un festival sur le mode des grands festivals européens ne peut que conduire à imposer de graves tensions sur le système culturel tunisien sans nécessairement lui apporter les effets escomptés. Développer un design créatif dans les domaines de la céramique ou du textile, activités hautement culturelles, aurait probablement par contre ici des effets positifs.

Il existe peu de données statistiques permettant d'étayer ces éléments. Mais on peut néanmoins partir ici de la remarquable enquête conduite par l'Institut National de la Statistique, intitulée « Enquête sur les micro entreprises en 2007 ».

Le fait que cette enquête ne vise que les micro entreprises n'est absolument pas gênant puisque cette taille (moins de six employés) est la plus fréquente dans le domaine culturel, quelque soit le pays considéré. On peut par contre être plus réservé sur le fait que la culture y est identifiée par le seul code 92, à savoir les activités culturelles et récréatives, ce qui n'est pas illogique mais conduit à placer sous le même couvert culture, animation socioculturelle et quelques activités sportives amateurs.

Ceci étant, plusieurs résultats apparaissent importants qu'il convient de garder à l'esprit :

- La valeur ajoutée créée par emploi est significative : 10.081 DT et supérieur à la moyenne qui est de 6.441 DT. A titre d'illustration, l'indicateur correspondant pour la réparation automobile est de 4.384 DT, pour les transports terrestres de 6.577 DT, pour la fabrication de matériels électriques de 7.396 DT. Par contre, elle est inférieure à celle de l'éducation qui s'élève à un chiffre (exceptionnel au vu de comparaisons internationales) de 15.729 DT.

- L'excédent brut d'exploitation traduit aussi cette pertinence économique des emplois culturels puisqu'il est de 13.883 DT alors qu'il n'est en moyenne pour l'économie tunisienne que de 8.308 DT.

- Si l'on regarde les discriminations hommes femmes, on remarque qu'elles sont inversées dans ce secteur puisque l'excédent brut des indépendants femmes est de 23.511DT alors que pour les indépendants hommes il est de 10.000 DT, ce qui constitue un résultat très remarquables à la fois quant à l'efficacité et à la promotion des femmes

- Par contre, le salaire moyen est très faible par rapport à la moyenne (618DT), ce qui peut d'ailleurs contribuer à expliquer mécaniquement une partie des bonnes performances relevées ci-dessus.

Mais par rapport à la réalité tunisienne, qui bien entendu doit évoluer, une conclusion s'impose : entreprises et emplois culturels ne sont pas des boulets à tirer mais plutôt des vecteurs possibles de développement.

1. 3. Pourquoi la culture compte-t-elle aujourd'hui pour la Tunisie ?

En Tunisie cette importance de la culture est redoublée au vu de ses problèmes immédiats, pour trois raisons au moins.

- *En premier lieu, la révolution du 14 Janvier est une révolution politique et sociale traduisant une profonde crise d'identité des tunisiens sur leur appartenance à un ensemble commun et plus largement sur la manière dont ils peuvent se situer dans une économie globale et numérisée. Le fait que les jeunes y aient joué un grand rôle et qu'ils en attendent désormais beaucoup et vite est hautement significatif : alors qu'ils devraient pouvoir envisager leur avenir dans une communauté vivante, ils le voient souvent difficilement et ressentent en grand nombre les effets de la marginalisation et de la paupérisation. Cette crise de confiance débouchera sur des drames et explosions s'il n'existe pas quelques repères partagés pour une vie en commun et donc des projets communs. La culture est ici interpellée comme productrice de valeurs, de références, de modes de comportement ; et d'expressions graphiques, littéraires et audiovisuelles susceptibles de distiller, disséminer et exprimer ces valeurs et références. Il ne s'agit aucunement ici de rechercher un hypothétique retour aux sources mais de construire une confiance commune et pour cela une conscience commune.*

- *En second lieu, la Tunisie connaît une profonde crise économique. Au chômage s'ajoute le fait qu'il existe des taux de croissance bien plus faibles que dans nombre d'autres pays en développement. On voit aujourd'hui – ou l'on devrait voir - que le modèle économique de la Tunisie doit être révisé.*

La Tunisie s'est placée de fait depuis plus de deux décennies dans une situation de sous-traitance généralisée par rapport aux pays développés, que ce soit dans les domaines d'un tourisme de masse ou de l'industrie de l'habillement. Or le bilan de cette mise en sous-traitance de la Tunisie est négatif. Ses avantages se délitent (recettes de touristes à bas revenus, concurrence des pays asiatiques sur les activités de sous-traitance industrielle) mais ses coûts deviennent considérables (maintenance difficile des infrastructures, bradage des activités, sous qualification généralisée que cache mal l'extension des diplômes.)

Or la culture peut jouer ici un rôle majeur. Considérons le cas du textile. Pour bénéficier aujourd'hui des marchés mondiaux, il convient de passer à une économie de création, peut être pas nécessairement dans la haute couture mais certainement dans le prêt à porter. Certaines entreprises stratégiques souhaiteraient d'ailleurs mobiliser la Tunisie sur ce créneau de la création (Zara), le coût du travail y restant de toute manière très avantageux par rapport aux pays développés. Mais la Tunisie n'y est pas prête faute d'avoir su développer les compétences requises en design, c'est-à-dire dans un actif culturel. Sans doute en soulignant cela est-on assez éloigné d'une conception traditionnelle de la culture et du ministère de la culture, lesquels sont plutôt axés sur une approche restrictive voire élitiste des arts visuels et du patrimoine. Mais l'enjeu est aujourd'hui de comprendre que la culture vaut non seulement par la satisfaction de besoins directs mais aussi par celle de besoins indirects. Mieux encore, les effets d'entraînement du design seront en termes d'emploi et de valeur ajoutée bien supérieurs à ceux d'activités plus classiques maintenues la tête hors de l'eau à coup de subventions. Sans vouloir se livrer à des comparaisons oiseuses, le designer est un acteur culturel à part entière aux coté du réalisateur de films ou du conservateur.

- *En troisième lieu, nous avons été frappés au cours de nos entretiens par l'importance donnée à la crise territoriale. Le 'développement' passé a profité aux régions côtières et de l'Est mais guère aux régions internes du Centre et de l'Ouest. Ce déséquilibre, qui a joué son rôle dans la révolution, est insupportable puisque sa solution implique de transférer d'importantes ressources pour ces dernières régions alors même que les marges de manœuvre diminuent et que les régions de l'Est commencent elles-aussi à rencontrer des difficultés.*

Il est hors de question de pallier à ce déséquilibre en transformant ces régions défavorisées en une sorte de musée à ciel ouvert plus ou moins vivant, ce qui ne résoudrait d'ailleurs probablement pas les problèmes. Mais il est logique de considérer que les patrimoines matériels et immatériels y sont nombreux et que leur mise en valeur originale contribuera à y recréer des emplois et à y susciter la confiance qui rejaillira sur d'autres projets, plus ou moins culturels. Il existe aujourd'hui une interrogation sur le redéploiement des activités touristiques, et un double redéploiement en faveur du tunisien comme visiteur et en faveur de ces régions comme lieu d'accueil peut changer quelque peu l'héritage d'un tourisme extraverti, peu rentable et à la limite de la rupture.

Ces trois exemples montrent comment et combien en Tunisie la culture compte et doit compter. Il ne s'agit pas ici de satisfaire des besoins que certains considéreront comme futiles, non nécessaires ou réservés à des temps où les choses iront mieux. Il ne s'agit pas de s'appuyer sur un modèle qui verrait dans le tourisme de visiteurs étrangers une panacée, même si on redéploie leurs visites des zones côtières aux zones de l'intérieur, ce qui serait d'ailleurs difficile à réaliser. Il s'agit de voir que la culture peut apporter des solutions concrètes aux problèmes urgents de la Tunisie d'aujourd'hui.

2. Une stratégie culturelle déficiente : Les coûts du Tout-État culturel

Les perspectives actuelles de la Tunisie ne s'arrêtent pas à la reconnaissance du rôle de la culture pour le développement. Elles tiennent aussi à la manière dont le système de la culture y a fonctionné et les défauts qu'il a imprimés à la création, la conservation et la mise en valeur des actifs culturels.

On semble ici être en présence d'un Tout-État culturel, dont le point de départ remonte à l'indépendance mais sans que l'on puisse attribuer aux premiers choix effectués alors la responsabilité de ce qui suivra. Ainsi la création des maisons de la culture dans les années soixante constituait-elle à l'époque un projet audacieux et pertinent pour une jeune nation en développement, loin de l'état qui caractérise ces maisons aujourd'hui. Le ministère de la Culture a été conduit, pour des raisons d'ailleurs principalement d'origine politique à imposer un pilotage très centralisée de la définition et de la gestion des activités culturelles en Tunisie au point qu'il est désormais difficile d'y respirer la culture sans voir le ministère derrière.

Deux raisons y ont présidé :

- La première que l'on peut considérer comme parfaitement légitime au départ et liée aux fondements de la république tunisienne résidait dans la volonté de faire bénéficier tous les citoyens d'un accès aussi général que possible à la culture. Cela implique logiquement que la subvention y joue un rôle central, tant pour permettre la démocratisation de la culture (les revenus disponibles ne sont pas une contrainte) que la démocratie de la culture (les citoyens peuvent se retrouver et échanger à travers des échanges, pratiques et créations culturelles.) ce faisant le risque y était grand, comme dans tout autre pays centralisé, que la centralisation finisse par étouffer la création, et qu'elle ne trouve pas les moyens de soutenir la totalité des activités qui auraient alors dû y être entreprises.
- La seconde, de toute autre nature, qui renvoie à la montée d'un totalitarisme politique, lequel ne pouvait à son tour qu'engendrer un clientélisme. La production de valeurs, d'idées,

de références et de signes a été mise sous la surveillance étroite d'un pouvoir antidémocratique, lequel faisait remonter le contrôle vers le haut, utilisait les quelques relais et infrastructures héritées à son profit (commissions régionales, maisons de la culture) et ne laissait alors filtrer que ce qui pouvait être acceptable pour lui seul.

La conjugaison de ces deux mouvements qui conduisent donc à un mélange explosif, a débouché sur paralysie, inefficacité et discrédit, mises à part les manifestations internationales d'usage servant de faire valoir.

2.1. Centralisation, bureaucratie et clientélisme

La centralisation explique nombre d'effets négatifs, qui semblent d'ailleurs assez bien reconnus pour que l'on n'y insiste pas excessivement. Cette centralisation a été suffisamment forte pour que les quelques tentatives de déconcentration qui sont apparues, notamment sous la forme de commissions régionales, se soient révélées inefficaces. Sans doute la nomination de délégués régionaux, souvent éloignés du monde de la culture et plus intéressés par une activité politique que culturelle, y a-t-elle aussi concouru.

Sur cette base hyper centralisée, la politisation de la culture ne pouvait qu'en renforcer les effets pervers. Les productions culturelles étaient au mieux décidées par des acteurs non suspects aux yeux du pouvoir et dans la seule mesure où cela était insusceptible de ne pas le contester. L'expression des besoins culturels ne pouvait donc dans ce contexte que s'étioler et ne pas être considérée. Le contrôle impliquait des relais - voire une autocensure - qui constituaient autant de filtres. Il en résultait un manque de transparence, les argumentations et les motifs ne correspondant pas toujours en droit à ce qu'ils étaient en fait d'où un désintérêt progressif pour de telles actions.

Le clientélisme devenait le prix logique à payer à ce mélange explosif de centralisation et de politisation. Il ne s'agissait pas nécessairement au départ ici d'un clientélisme politique, mais le fait que pour obtenir des décisions au terme d'un parcours souvent long et complexe il fallait construire des liens durables avec les décideurs, officiels ou réels. Les opérateurs du système étaient alors conduits à devenir des clients du pouvoir ce qui pouvait esquisser une sorte d'auto répression dans l'expression ou les choix des thèmes culturels mobilisés.

Un état d'esprit contre-productif

Un autre effet pervers mérite ici d'être souligné concernant cette « administration de la culture ». La centralisation et la politisation ont conduit en Tunisie à un système où tout est verticalisé, puisque c'est la seule manière d'assurer le strict contrôle ex ante des activités.

Cantonnés dans des circuits de décision et de contrôle étroits, administrateurs et gestionnaires peuvent difficilement exercer et améliorer leurs compétences face à l'évolution même de leur champ d'activités. Un spécialiste de la gestion des monuments ne sera jamais plus qu'un spécialiste de la gestion de monuments alors qu'il gagnerait aussi à connaître et comprendre les circuits de la gestion de la création artistique. Ce problème ne concerne pas ceux qui se trouvent très haut placés dans l'échelle administrative car ils sont conduits assez facilement à entrer en contact avec leurs collègues d'un autre champ. Ce problème ne concerne pas nécessairement non plus les gestionnaires publics de base, tels des gestionnaires des maisons de la culture, car ils ne devraient que voir sur le terrain le gain à associer des talents et compétences, d'autant plus que l'étroitesse

des financements les y conduit. Cette stérilisation des compétences concerne toute la hiérarchie administrative intermédiaire, celle qui filtre la remontée des projets et gère de manière concrète leur utilisation.

On arrivait ainsi à une situation paradoxale. Alors que la « culture » résulte d'un échange permanent entre le patrimoine et la création, l'administration de la culture devenait un facteur de cloisonnement et de prévention de tels échanges !

Cette vision en tunnel ne concerne pas que le ministère de la culture. L'exemple des écoles de beaux arts est révélateur : elles dépendent du ministère de l'enseignement supérieur alors qu'elles devraient au minimum dépendre aussi du ministère de la culture. Du coup, leur potentiel en terme de développement économique est émoussé : on y prépare des diplômés (quelques fois on y range des cohortes) alors qu'il faudrait y voir le lieu de production de talents et de compétences qui irrigueront l'économie ; et gérer les écoles en conséquence. Là où l'agenda devrait mettre tout en haut les partenariats entre futurs artistes et entreprises, il y mettra plutôt les curriculums les équivalences, les poursuites d'études, les départs à l'étranger, etc. !

2.2. La déperdition des actifs culturels

Les défauts de l'organisation ne s'arrêtent pas aux frontières du système administratif. Pour les milieux culturels aussi, les synergies ne sont plus possibles alors qu'elles devraient offrir des sources d'innovation. Cela est particulièrement vrai dans un domaine où les différentes formes d'activités culturelles ne sont que différentes formes du même processus d'acculturation. Ainsi peut-on penser que la créativité dans les arts plastiques et la créativité dans la valorisation du patrimoine ou dans la production audiovisuelle ne peuvent que se fertiliser mutuellement. Mais à partir du moment où bureaux et guichets sont séparés et doivent le rester, ces mêmes acteurs sont conduits à faire entrer leurs projets dans les normes et procédures fixées par l'administration. Il y a donc là un début de stérilisation. Ceci est le premier symptôme de la sous utilisation des potentiels artistiques.

Mais il en existe un autre, encore plus grave. En 2009, le nombre des diplômés culturels s'élevait à 2046 en flux alors qu'il était de 800 seulement en 2004. Actuellement, en termes de stocks, près de 3950 de ces diplômés sont inscrits dans la base de l'emploi comme sans activité ce qui représente à peu près deux promotions au chômage. Rien que pour les arts et métiers, qui produisent environ 800 diplômés par an 28% sont au chômage alors qu'il s'agit a priori d'un secteur où l'on devrait pouvoir compter sur un réseau d'activités couvrant toutes les régions. Dans le domaine des sorties de la formation professionnelle ce taux de chômage semble moins fort mais il est lui aussi élevé (plus de 15%).

Une autre donnée doit être ici prise en considération. Seulement 5% des diplômés créent en moyenne leur propre activité, quelle que soit la forme juridique. De manière corrélative, on assiste ainsi dans certains secteurs, tel celui de la musique au paradoxe selon lequel les élèves qui sortent de l'Institut de musique n'ont guère d'autre perspective que de préparer des thèses et de devenir professeurs à leur tour, ce qui n'a évidemment aucun sens ! Ce taux précité de 5% est d'ailleurs un taux anormalement faible dans un secteur qui présente partout la même caractéristique : le besoin limité de capital au départ, même si cela aura aussi pour inconvénient d'empêcher ces créateurs d'activités d'offrir des garanties réelles lorsqu'ils demanderont des financements (absence de garanties hypothécaires). Autrement dit alors que le capital intellectuel représente ici l'essentiel de la

fonction de production, les créations d'entreprises sont limitées. Il est vrai qu'il existe aussi des freins à ces créations. Le dispositif d'aide actuel à ces créations permet d'obtenir des crédits sur garantie mais avec un fonds de roulement limité (30%) par rapport à l'équipement (70%). Sans doute conviendrait-il d'augmenter la possibilité de mobiliser ces fonds sous forme de fonds de roulement?

En résumé on pourrait faire le constat suivant. Alors que dans de très nombreux pays les artistes vivent assez difficilement mais compensent la faiblesse des revenus artistiques par des ressources non artistiques, en Tunisie les artistes vivent encore plus mal vivant pour l'essentiel de revenus non artistiques et occasionnellement de quelques recettes artistiques.

2.3. L'absence de régulation

Tout ceci pose la question de la régulation du système culturel. Celle-ci n'existe pratiquement plus, mise à part l'édiction de textes et de normes qui ne peuvent plus changer grand chose, faute de moyens financiers substantiels. Deux traits méritent ici d'être soulignés.

L'absence de capacités d'analyse et de contrôle

La mise en place d'un système d'observation, de mesure et d'analyse des activités culturelles pose toujours problème. La difficulté déjà soulignée d'identifier les retombées de la culture en termes sociaux et environnementaux sinon économiques, les délais de maturation de tels effets, la réticence (souvent justifiée) des artistes à se voir enfermée dans des systèmes d'information qui ne saisissent guère l'intérêt de la créativité artistique, tout ceci fait que quelque soit le pays les systèmes d'observation et donc de pilotage des activités culturelles sont difficiles. Cela explique aussi souvent que plutôt que de mesurer ces effets on se contente de mesurer les infrastructures censées les produire de telle sorte que la cartographie des équipements culturels est souvent considérée comme le principal indicateur culturel, là où la qualité des pratiques devrait l'être avant toute autre chose.

Mais encore faudrait-il tenter de mesurer. Or nous avons été frappés ici par la déshérence du système statistique du ministère de la culture qui en réalité n'existe pas. Une illustration très claire est celle de l'état des maisons de la culture dont l'état devrait être parfaitement contrôlé par le ministère en termes d'équipements, et encore plus de participation, mais qui ne l'est pas, les chiffres étant au mieux transmis en l'absence de respect des nomenclatures claires et précises. Il existe bien une cellule mais sans autre possibilité que de tenter courageusement de réunir les informations des autres, cellule noyée dans un bureau qui a autre chose à faire, et cellule vidée du contenu qui était autrefois le sien au profit d'une communication politique ! Le résultat c'est que les quelques données statistiques disponibles sont éparpillées, non systématiques et souvent offertes par des institutions privées tout à fait respectables mais qui pour la plupart d'entre elles défendent logiquement leurs intérêts et ne peuvent donc à elles seules représenter un intérêt général. L'office national de la statistique a d'ailleurs souligné l'état désastreux de ce système statistique (Note communiquée le 27 Mai) : les résultats statistiques diffusés se limitent à quelques chiffres ; les concepts actuellement normalisés sur le plan statistique ne sont pas utilisés ; on constate une absence de cadres de référence de concepts et de définition, et une absence des métadonnées et des catalogues de produit statistiques ; enfin on note un manque de coordination avec les autres structures statistiques, ce qui s'explique sans doute par la grande faiblesse du nombre de statisticiens. Il était alors déjà

recommandé un renforcement de ce service, un travail de nomenclature en profondeur et un renforcement des moyens.

Faute de ces indicateurs qui auraient le mérite de mieux circonscrire les choix, ces derniers seront donc effectués sur la base d'autres critères que l'efficacité, et c'est ce qui s'est effectué de manière croissante au cours des quinze dernières années, les critères de fait devenant des critères purement politiques.

Une fois encore un système statistique ne peut pas tout résoudre, d'autant plus qu'il rencontrera des limites. Mais en son absence un ministre ne peut qu'être que démuné dans l'observation de ses choix passés comme dans la prévision des actions qu'il souhaite entreprendre. Or ce manque d'information va devenir d'autant plus complexe que l'on s'éloignera du centre ou du ministère car, dans le flou qui peut accompagner les transmissions d'options, de choix ou de recommandations, nombre d'erreurs ou même de procès d'intention interviendront.

Les impasses des choix financiers

La contribution des activités culturelles au développement durable et à la formation de la citoyenneté est souvent évoquée pour justifier la gratuité d'accès aux biens culturels, ou de prix qui ne couvrent pas le coût de production. Cette donnée n'a pas à être remise en cause, et c'est d'ailleurs ce qui a conduit peu à peu à ce que l'offre de biens culturels soit souvent gratuite en Tunisie. On renforcera d'ailleurs cet argument en soulignant que la donnée de l'Institut National de la Statistique selon laquelle la dépense moyenne annuelle des tunisiens pour les loisirs et la culture est de 100DT témoigne d'une extrême faiblesse. Imposer des prix ne peut donc a priori qu'augmenter la faiblesse des consommations culturelles. La difficulté ici, c'est qu'il est difficile dans une économie en développement soumise à de fortes contraintes de restructuration – passer d'une économie de soustraction à une économie créative – de dégager d'importantes ressources au bénéfice de la culture et au détriment des autres secteurs, notamment sociaux. Il convient donc de surmonter cette impasse pour pouvoir développer des projets culturels significatifs.

On peut d'abord considérer que tout n'a pas nécessairement à être gratuit, au moins pour deux raisons : Recevoir la totalité de ses ressources financières de l'État peut conduire facilement au clientélisme ; Il n'est pas mauvais que même dans le domaine culturel les gestionnaires soient aussi responsables devant les usagers, ce qui conduit à faire en sorte que leurs ressources financières soient sensibles à la reconnaissance que ces usagers ont des services rendus. Aussi valables soient-ils, ces arguments ne peuvent être évoqués aisément dans une économie en développement.

On peut aussi, comme les tendances contemporaines y incitent, considérer qu'avec la montée en puissance de l'internet d'autres modèles d'affaires seront disponibles pour financer la culture. Si l'Internet développe des possibilités de copiage illégaux, il permet aussi de développer de nouveaux modèles de financement, soit en captant l'attention (publicité) soit en distribuant dans des conditions d'achat peu onéreuses (micro prix). Mais dans un cas comme dans l'autre, il est ici probable que ces nouveaux modèles d'affaires monteront lentement en charge dans la cas de la Tunisie pour trois raisons au moins : la montée lente de l'offre de produits culturels tunisiens sur Internet, les limites des dépenses de publicité en période de crise, la faiblesse des revenus moyens des tunisiens.

Il existe par contre une perspective insuffisamment prise en considération, au moins concernant les arts plastiques, celle des industries culturellement créatives. Dans des secteurs tels que le design mobilier ou le design textile, la mobilisation des ressources culturelles permet de capter de nombreux marchés et de faire ainsi remonter des ressources financières vers les artistes. Plutôt que de développer des activités artisanales traditionnelles et non innovantes, aujourd'hui concurrencées par les produits d'origine asiatique, mieux vaut passer à des productions créatives où la concurrence dépend de l'ingéniosité des talents artistiques plutôt que des coûts du travail. Sans doute s'agit-il là d'un exemple privilégié dans le cas de la Tunisie, mais rien n'interdit que d'autres puissent ici être rapidement explorées, dans la production de logiciels de jeux, de modèles d'architecture, etc. Il est donc nécessaire d'élargir la vision du ministère de la culture pour qu'il comprenne mieux ce potentiel, mais il est vrai aussi que dans un système où il n'est officiellement pas partie prenante à l'enseignement des beaux arts et à la gestion de l'artisan le lien est difficile à construire.

La régulation du système doit donc changer et une fois encore autant pour des raisons de fond que conjoncturelles. La responsabilité de l'État est de soutenir le système pour en faire un levier de développement économique et social. La responsabilité des opérateurs culturels est de gérer leurs ressources au mieux des conditions locales et de la spécificité de leurs usagers. Il doit donc y avoir une régulation par l'amont et une régulation par l'aval. Or le problème actuel de la Tunisie c'est que la régulation s'y fait uniquement par l'amont, laquelle ne peut donc être qu'une pseudo régulation. L'exemple du contrôle des visites des lieux culturels, dont les musées et les monuments historiques, par les tours opérateurs est criant. Toutes ces observations ne peuvent donc que plaider en faveur d'une décentralisation radicale de la mise en œuvre des politiques culturelles, les objectifs, la normativité et l'évaluation relevant bien entendu du seul Ministère de la culture.

3. Quels projets pour engager la reconstruction de l'action culturelle publique ?

Trois questions majeures résultent de ce diagnostic :

- Comment réorganiser administrativement le système de l'action culturelle publique ?
- Comment faire en sorte que les ressources culturelles soient effectivement mobilisées pour la créativité artistique, la construction d'une nouvelle citoyenneté et le développement du pays ?
- Comment supprimer le gâchis qui consiste à former des artistes pour les laisser inemployés ?

Nous ne pouvons répondre de manière détaillée à la première question faute de connaître l'environnement institutionnel public qui découlera de la future constitution, encore que le diagnostic indique bien quelques uns de principes à réinvestir en Tunisie.

Par contre les réponses aux deux dernières questions sont liées, et elles ne préjugent pas définitivement de ce cadre institutionnel. Aussi proposons nous six projets correspondant à six problèmes majeurs identifiés, en notant bien que ces projets devraient par leur développement rendre de nouvelles générations de projets possibles, en général alors à l'initiative de la société civile.

Quel est l'enchaînement logique de tels projets ?

- ✓ En premier lieu il est nécessaire de faire un diagnostic de besoins culturels, lesquels sont aujourd'hui assez mal identifiés, notamment au vu des deux lignes de force qui traversent tous les systèmes culturels, la globalisation et la numérisation, lesquelles constituent au moins autant d'opportunités que de défis. Un tel diagnostic est utile pour les responsables de l'action publique mais il servira aussi à tous les acteurs de la société civile qui entendent prendre en charge des besoins culturels et y apporter les réponses adaptées. Son potentiel en emploi est donc important mais non immédiat.
- ✓ En deuxième lieu, il faut permettre aux tunisiens de mieux identifier les dimensions culturelles de leur société : il s'agit là de projets de longue haleine, et à ce stade nous proposons un projet plus circonscrit et qui peut être immédiatement mis en œuvre, la production d'images des régions au travers de créations artistiques.
- ✓ Dans cette même direction, il convient d'aider les tunisiens à mieux connaître leur patrimoine et notamment les nombreux sites qui traduisent la richesse culturelle de la Tunisie ne faisant en sorte que la mise en valeur de ces sites débouche sur la reconnaissance de patrimoines des territoires et des communautés, ce qui crée aussi un volume d'emploi.
- ✓ En quatrième lieu il convient de mieux mobiliser les ressources et les talents artistiques formés pour la création : le défi est difficile car ce n'est sûrement pas à l'État d'indiquer quel doit être ces créations, et ce n'est probablement pas le marché qui dans une société en crise économique profonde peut l'indiquer de manière aisée. Aussi le projet a-t-il ici pour objet de faire en sorte que ces talents, notamment ceux des artistes œuvrant dans les domaines du spectacle soient mobilisés par exemple en suscitant le développement de pratiques artistiques chez les jeunes, ce qui a aussi pour effet de créer des occupations plus stables.
- ✓ Toujours dans cette direction, mais cette fois-ci en considérant les talents des artistes plasticiens ou visuels, il convient de créer un meilleur lien entre les beaux arts et l'artisanat : leur irrigation mutuelle permet aux artistes de faire fructifier leurs talents ; et à l'artisanat d'innover et de reconquérir des emplois qu'il est en train de perdre au profit de producteurs asiatiques. Plus encore il permet d'assumer les fonctions de design dont les bénéficiaires profitent à l'économie toute entière.
- ✓ Enfin, il convient de se pencher rapidement sur le cas des maisons de la culture car c'est la structure la plus disséminée sur le territoire. Même si leurs bilans sont défavorables, et certaines d'entre elles incapables de rendre les services attendus, l'adaptation de ce réseau pourraient rendre la culture plus présente dans la vie quotidienne des tunisiens

*Le coût total de ces projets s'élève à 10.370.000 **DT** en fonctionnement, 670.000 **DT** en investissements. Ils concernent en année pleine au moins 830 nouveaux emplois. Mais plusieurs jeux d'options sont proposés qui permettraient d'en amplifier les effets.*

Projet 1. Le diagnostic des besoins culturels

11. Pourquoi ?

Il existe déjà en Tunisie un certain nombre d'études sectorielles sur les secteurs culturels. Dans leur ensemble, ces études, et les commentaires les accompagnant, ont débouché sur un diagnostic selon lequel l'offre de biens et services culturels était peu pertinente comme en témoigne la sous utilisation d'un certain nombre de ces ressources et leur forte concentration géographique au profit de certaines aires. En outre, bien des observateurs font remarquer que ces équipements apparaissent comme dépassés ou non adaptés aux évolutions technologiques et sociales. Enfin, il a été souligné que nombre de ces équipements ont été vidés de leur signification en servant de lieu d'exercice d'un contrôle ou d'un pouvoir politique plutôt que lieu d'expression d'une demande artistique et des pratiques correspondantes.

Toutes ces raisons justifient une prise en considération de l'état des ressources culturelles, dans une perspective qui ne soit plus verticalisée, secteur par secteur, mais plutôt horizontalisée, région par région, de telle sorte que l'on puisse avoir une vision significative du rapport de la culture aux citoyens. Mais il existe une raison supplémentaire et qui n'est pas la moindre.

Ce que la révolution tunisienne montre c'est la recherche d'une possibilité d'expression et de création de la part d'une société qui a été plus ou moins traversée par les évolutions de la société globale depuis près de vingt ans. Si les ressources culturelles deviennent stratégiques dans un tel contexte, c'est justement parce qu'elles sont nécessaires à l'expression d'une identité et à la mise en valeur des ressources, matérielles et immatérielles qualifiées de patrimoniales. Cette mise en valeur est aujourd'hui essentielle parce qu'elle renforce l'identité et les liens sociaux, et donc la capacité de créer ; parce qu'elle peut générer des activités et des emplois en bénéficiant des marchés ouverts par la globalisation ; et enfin parce qu'elle assure la qualité d'un cadre de vie qui permette aux tunisiens de concevoir et de construire leur avenir chez eux.

Dans ce contexte, l'enjeu est donc bien plus qu'un simple état des lieux, lequel risquerait alors de s'appuyer sur des indicateurs quantitatifs passablement dépassés. Il est de partir des besoins que peuvent ressentir aujourd'hui les tunisiens face aux valeurs, comportements, signes ou représentations qui donnent un sens à leur vie et à leurs projets.

Une telle perspective conduit à voir dans la culture un espace qui traverse les frontières administratives et dépasse certaines significations prêtées par les institutions culturelles elles mêmes et deux points sont ici essentiels :

- La culture, ce n'est pas seulement les arts mais la manière dont ces activités artistiques sont appropriées ou acclimatées par les citoyens: la grande différence entre un état des lieux du côté de l'offre et un diagnostic de la demande, c'est que dans le premier cas on part essentiellement des activités artistiques offertes sans nécessairement considérer la manière dont elles peuvent contribuer à la culture alors que dans le second cas on part de la culture pour voir comment les activités artistiques y contribuent ou non.

- La culture, ce n'est plus seulement assister à un événement artistique mais la manière dont on arbitre son temps entre différentes activités, et le résultat de tels choix sur les comportements. Il a ainsi été souligné dans l'atelier consacré à ce thème qu'offrir simultanément des activités sportives et culturelles est plus pertinent qu'offrir simplement des activités culturelles, car l'état de bien être

ressenti du fait d'activités physiques peut aussi conduire à une meilleure disposition d'esprit pour entrer dans des activités culturelles. De ce fait, un diagnostic des besoins culturels ne peut pas ignorer les liens avec l'utilisation du temps disponibles, les pratiques sportives, le temps de transport et la manière dont on peut enrichir le mobilier urbain à cette occasion, etc.

Ce projet doit prendre une double dimension :

- d'un côté il s'agit bien d'effectuer ce diagnostic dont l'importance politique ne peut échapper à personne dans une phase de transition démocratique ;
- de l'autre côté, ce projet doit aussi servir à fonder un nouveau système de données sur les activités et les pratiques culturelles qui nous semble manquer très cruellement.

Il est frappant que le ministère ait progressivement réduit sa fonction statistique, fonction à la base de toute action de politique publique qui se veut significative. Cet effacement, qui ne met pas en cause la grande qualité professionnelle des quelques très rares fonctionnaires qui y restent affectés, a été progressif : d'abord l'élimination du service statique au bénéfice d'un service de communication qui fait toute autre chose, puis le placement de la cellule statistique restante dans un bureau de la planification qui lui aussi fait tout autre chose.

1.2. Expériences internationales

Cet exercice n'est pas fréquent, car pendant longtemps il a été associé à des démarches planificatrices plus globales qui étaient elles-mêmes critiquées. Mais on les retrouve aujourd'hui souvent organisées au niveau de pays (Pérou, Sénégal), de régions (Catalogne) ou de grandes agglomérations (Londres, Yokohama). On relève alors deux grands types de diagnostics, qu'il convient de combiner, chacun présentant des avantages et des inconvénients.

- Les premiers cherchent à mettre en évidence des écarts par rapport à des moyennes nationales ou régionales. Ils sont assez précis et font bien entendu ressentir des manques. Mais ils sont assez fallacieux aussi car ils peuvent orienter vers la recherche de solutions qui seront souvent copiées chez ceux qui sont en avance alors qu'il faudrait parfois être innovants faute de pouvoir bénéficier de leurs niveaux de ressources.

- Les seconds cherchent plutôt à mettre en évidence la dynamique sous jacente à la création et à la satisfaction des besoins culturels en considérant la qualité de l'articulation entre les trois pôles concernés : la société civile, porteuse de tels besoins ; les organisations qui fournissent les ressources ; et les collectivités publiques de toute nature qui corrigent les défauts d'allocation. Cette démarche est moins dramatisante mais elle permet par contre de mieux comprendre d'où peuvent venir les solutions recherchées.

1.3. Quel montage et quel budget?

Le diagnostic doit donc être effectué, mais il ne doit pas être seulement « un coup » sans lendemain. Il doit en effet être à la base de la réalisation d'une fonction plus permanente, celle offrant au ministère de la culture un instrument de suivi permanent des activités culturelles, en termes d'offre comme de demande.

Le diagnostic devrait être effectué sur une durée de six mois, commençant d'ailleurs le plus rapidement possible. Le terme de culture soit bien évidemment déboucher ici sur l'ensemble des modes d'utilisation du temps des tunisiens, ne pas se limiter aux seules activités reconnues comme

artistiques mais s'étendre à l'ensemble des activités qui les incitent à enrichir leurs perspectives et leurs représentations.

Le maître d'ouvrage doit être le ministère mais le maître d'œuvre peut être une institution qu'il choisit au terme d'un appel d'offre. Pour suivre l'opération, le ministère utilisera sa cellule satirique comme lieu de coordination, et un comité de suivi sera organisé pour la durée de cette étude.

Le cahier des charges doit détailler les rubriques suivantes :

- analyse des données existantes, au niveau national et en région ;
- enquêtes ponctuelles sur les besoins ressentis ou exprimés dans un échantillon significatif de régions ;
- cartographie des équipements (au sens large) existants et de leurs taux d'utilisation ;
- interprétation d'ensemble des résultats ;
- détermination d'un choix d'indicateurs à publier systématiquement par le ministère de la culture.

Ce rapport sera publié et pourra dans sa phase préparatoire donner lieu à des forums régionaux dans les différentes régions. Le produit final serait constitué par ce rapport et une synthèse ouverte des débats régionaux.

En outre, au terme de ce rapport, une direction des études et de l'évaluation pourrait être créée autour d'un bureau statistique mais si possible en regroupant d'autres services. Faute d'avoir rencontré l'ensemble des responsables nous hésitons ici à préciser ce design institutionnel, mais la fonction nous semble de nature à améliorer considérablement les performances du ministère.

Le coût de l'étude après consultation du bureau des investissements est chiffré à 100.000 DT. Il faut évidemment y ajouter le coût de lancement de l'appel d'offres, le coût du suivi et éventuellement le coût de l'organisation de forums de présentation et de discussion régionale, ces derniers coûts devant être imputés au niveau régional. En tout état de cause, cette seconde série de coûts est marginale par rapport au coût de l'étude au cœur du diagnostic

Projet 2. L'image culturelle des régions tunisiennes

2.1. Pourquoi ?

Quelle image les tunisiens entendent-ils donner d'eux-mêmes entre eux et aux autres ? Imaginent-ils un futur, permettant de faire une synthèse entre leur patrimoine et le besoin de création ? Comment diffuser une image positive de leur territoire, laquelle témoignera de ce qu'un avenir y est possible ?

Une question a d'emblée été évoquée : doit-on demander aux artistes de se consacrer à la production de l'image d'une région ou de construire une image pour chacune des régions ? La principale difficulté de demander une image pour chaque région réside sans doute dans la quantité de travail que cela implique, ce qui doit se retrouver en termes de temps et de moyens. Mais d'un autre côté l'exercice prend alors tout son sens : ce n'est pas un concours entre régions mais entre sens donné à chacune d'entre elle dans une vision cohérente de la Tunisie à construire. Dans ce sens, le contenu artistique de ce projet peut prendre une signification citoyenne qui le fait échapper aux innombrables déviations commerciales qui ont caractérisé l'image de la Tunisie dans la monde au cours des années précédentes. Si le principe d'une image par région et non pas d'une seule image pour la Tunisie toute entière a été adopté sans problème par tous les participants à l'atelier, c'est aussi parce que dans le contexte d'une transition démocratique il faut éviter des clichés qui ne valent que pour les touristes étrangers en quête de plages et valoriser l'ensemble des régions, pas seulement celles qui ont fait l'attention des pouvoirs politiques passés. C'est la seule approche qui puisse permettre de mieux faire ressentir l'existence d'une communauté de citoyens.

Sans doute ce projet repose-t-il aussi au départ sur la volonté de mobiliser les ressources et les compétences des étudiants en Beaux arts et en design en leur proposant un concours destiné à proposer des images culturelles des régions. Mais, une fois encore, le contexte de la période de transition politique que vit la Tunisie aujourd'hui conduit à voir dans ce projet l'enrichissement possible de la perception que les tunisiens ont de leur pays.

La dimension de communication culturelle apparaît donc fondamentale dans ce projet, mais elle doit donc résulter de la production d'une œuvre artistique et n'apparaître en rien comme l'expression d'une démarche marketing. Ces *images* n'ont pas vocation à servir de label commercial et ce n'est pas en ces termes que ce projet est proposé. Ce n'est pas non plus un label politique qui est recherché, ce qui compliquerait le principe même de cette activité.

Dans ce contexte, il est demandé de créer des images et non pas de décaler ces images de visions reçues, ce qui pourrait maintenir un folklorisme qui n'intéresse vraiment en fait que les touristes étrangers et qui n'aurait probablement pas d'effet positif sur les liens sociaux recherchés entre les tunisiens. L'enjeu est de représenter l'image que l'on entend donner de soi pour l'avenir, en lançant un pont entre l'identité d'une région et son devenir.

Ce projet ne prétend pas créer directement des emplois nouveaux, encore que les synergies qu'il mobilisera puissent conduire à la pérennisation des activités. Il a pour objectif d'augmenter la capacité d'insertion des jeunes diplômés des beaux arts en leur donnant l'occasion de manifester leurs talents aux yeux de tous, de participer à une création collective et de gagner une notoriété qui les conduira vers d'autres activités.

2.2. Mise en œuvre

Le projet prend la forme d'un concours qui se déroulera sur une période de six mois. L'objet est de produire des images illustrant chacune des régions, sachant que le niveau des régions relève du choix des candidats : c'est au minimum les six grandes régions mais ce peut être aussi les 24 gouvernorats ou toute autre déclinaison intermédiaire.

Le concours sera ouvert à des groupes de trois jeunes diplômés, chacun recevant une indemnité pour une durée de six mois. Au terme des six mois, un jury décernera trois prix et trois mentions, chacun bénéficiant en outre d'une indemnité, une période d'un mois étant fixée. Les membres des groupes candidats au projet doivent être constitués par des diplômés des deux dernières promotions, sans activité professionnelle à ce jour, mais pas exclusivement des étudiants en arts plastiques : sur un groupe de trois jeunes diplômés, on peut fort bien considérer que l'un des membres soit diplômé de sciences humaines ou exactes, par exemple en ethnographie, sociologie, informatique. Les groupes ainsi constitués devront venir des différentes régions, et l'on peut donc considérer que quatre groupes pourraient être choisis par grandes régions (6). L'intérêt de ce choix est de permettre un croisement des perceptions et donc de mieux réfléchir les diversités culturelles. Ils devraient l'être à partir d'un dossier de candidature témoignant de certains travaux passés.

Ces groupes devraient pouvoir bénéficier de conseils de la part des enseignants des écoles des beaux arts et des arts et métiers. Un certain nombre d'heure pourrait donc leur être alloués au cours desquelles ils pourront exposer leurs projets et bénéficier de conseils.

Un jury final fixé par le ministère de la culture, et composé d'artistes, d'artisans et d'enseignants, délibérera sur les travaux. Ils devront être exposés dans un lieu public, et les œuvres retenues devront sans doute dans un second temps circuler entre les différentes régions.

Le budget à réunir comprend donc trois éléments :

- Une indemnité d'accompagnement par groupe retenu, de dix huit mois en moyenne (3.6) ; si l'on considère que le groupe est constitué par des diplômés on peut envisager ici une indemnité de l'ordre de 1.000 dinars par mois, soit 18.000

- Une somme pour couvrir les frais de mise en point des images, de par groupe retenu, de l'ordre de 10.000 DT

Si l'on retient vingt quatre groupes cela représente donc un budget global de 24. (18.000 + 10.000) = 672.000 DT.

A cela il convient d'ajouter

- Une somme permettant de couvrir un certain nombre de prix et mentions : 30.000 DT ;

- Une somme pour prévoir les frais d'organisation et de jurys (le jury n'est pas rémunéré mais doit être défrayé de ses frais), soit 3.000 DT.

Le budget total est alors de 705.000 DT.

Projet 3. Des centres d'interprétation au voisinage des sites patrimoniaux

3.1. Pourquoi ?

Un projet associant dynamisme culturel et création d'emplois, aussi bien direct qu'induits, concerne l'aménagement des sites patrimoniaux de Tunisie dont un grand nombre sont aujourd'hui situés en milieu rural. Ces sites présentent un intérêt exceptionnel et deux d'entre eux sont classés comme Patrimoine de l'humanité. Il n'est pas inutile de souligner d'ailleurs que les premières formes d'un tourisme moderne en Tunisie se sont développées sur de tels sites, bien avant que le tourisme balnéaire n'y apparaisse comme un puissant moteur de croissance.

Or de tels sites doivent être aménagés pour permettre non seulement de consolider de nouveaux flux de visiteurs et de touristes mais aussi pour servir de levier de développement. En proposant d'aménager les sites et de mettre par la même occasion en valeur le patrimoine de leur territoire, aussi bien matériel qu'immatériel, quatre objectifs principaux peuvent être atteints :

- *faire découvrir aux tunisiens leur propre pays et la diversité et la richesse des patrimoines qui le constituent, en faisant de tels centres non seulement des introductions au site qu'ils visitent mais aussi des portails pour pénétrer les patrimoines des communautés qui y vivent ou vivent dans son voisinage ;*
- *développer au profit des touristes étrangers une nouvelle forme de tourisme qui contribue au rééquilibrage des territoires et leurs apporte des revenus significatifs;*
- *relever le niveau de vie de populations souvent très marginalisées et éloignées des grands flux touristiques ; de ce point de vue on peut établir un parallèle avec les programmes qualifiés de Propoor Tourism qui ont montré comment on pouvait faire varier significativement le niveau de vie d'habitants très pauvres lorsque les activités des touristes sont bien organisées ;*
- *permettre à un certain nombre de jeunes de trouver un emploi, d'abord dans les centres eux-mêmes, mais aussi dans un certain nombre d'activités indirectes ou induites.*

Bien des participants aux rencontres et ateliers qui ont été à la base de ce rapport et des propositions correspondantes sont d'accord sur un diagnostic de départ. Actuellement, ces sites manquent de structures d'accueil et d'activités susceptibles d'attirer des visiteurs, de les faire rester et bien entendu alors de contribuer à leur développement par leurs dépenses. Aussi parlent-ils beaucoup du tourisme culturel comme de l'éphémère d'une visite ; ou d'une séquence mal montée ; au mieux d'une dérivée du tourisme balnéaire. Pourquoi cette sous valorisation de telles ressources culturelles ? Les raisons font là aussi l'objet d'un certain consensus: éloignement et isolement de tels sites par rapport aux grandes voies de communication; manque de volonté politique; peut être plus pernicieux, centralisation et étatisation des décisions qui font que les projets entrevus ne sont jamais menés à terme faute de la mobilisation nécessaire des collectivités locales concernées ; enfin, bien que ce soit plus événementiel, défaut de coordination entre différents payeurs.

Quelles sont alors les demandes précises :

- Créer une structure (ou une fonction ou des activités) d'accueil sur le site : signalétique, parking, billetterie et abris, toilettes, etc.
- Présenter le site de manière telle que les visiteurs ou les touristes qui ne sont pas dans la grande majorité des cas des visiteurs avertis puissent effectivement disposer de l'information de manière conviviale et entrer avec une certaine profondeur dans la visite du site.

- Veiller à ce que des structures d'hébergement et de restaurations existent à proximité du site, ce qui est très exceptionnel ici.

Il s'agit là de souhaits émis en grande partie par ceux qui travaillent ou organisent ces sites, bien entendu avec des nuances, qui renvoient alors à quelques cas d'espèces.

Pour faire avancer une solution qui contribue au développement durable de ces territoires, nous proposons donc que le ministère impulse la création de centres d'interprétation mais en donnant à ces derniers un sens précis : ils seront des lieux de connaissance et d'initiation au site et des portails qui s'ouvrent sur la découverte du patrimoine du territoire où il se situe et des communautés qui y vivent :

- *Comme lieu de connaissance du site, ils relayent très vite la fonction d'accueil (qu'ils peuvent même gérer dans certains cas) ; mais à une fonction d'accueil sur le site, ils doivent ajouter la possibilité de mieux comprendre sa genèse, ses rôles, ses différentes caractéristiques et sa mémoire.*

- *Comme portail du patrimoine d'un territoire et de ses communautés, ils doivent montrer ses différentes composantes, matérielles ou immatérielles, ce qui peut donner lieu à des accompagnements sonores comme à des activités de production de biens artisanaux, et bien entendu à un espace de vente des différents produits.*

Aussi peut-on qualifier les centres d'interprétation de Centre de savoirs de la communauté, mais en aucun cas des musées car leur approche diffère de celle de ces derniers.

Trois problèmes se posent immédiatement.

1. Cette superposition des fonctions et des rôles sur un même site pose des problèmes juridiques. Rien ne permet de dire que les opérateurs doivent être publics et même si l'État a des fonctions importantes en matière de conservation et si les régions peuvent avoir des rôles essentiels en terme d'accueil, on peut penser que des opérateurs privés (notamment à but non lucratif) puissent aussi gérer des centres d'interprétation ; et des opérateurs privés à but lucratif gérer les structures d'hospitalité correspondantes. Une chose est de reconnaître la pluralité logique de ces intervenants autre chose de l'aménager, surtout lorsque des intérêts privés sont mobilisés, lesquels n'accepteront de l'être que s'ils bénéficient d'une certaine sécurité dans leur activité. Ainsi toute concession devrait-elle être liée à la mise en place de cahier des charges quant aux décisions qui pourraient y être prises. Il reste un problème difficile, celui logique des délais nécessaires à la mise en place de concessions de longue période.

2. Cette existence des centres d'interprétation pose inévitablement celle de l'existence des guides qui peuvent exister sur un site. Il existe en fait deux types de guides, les guides dits d'accompagnement (assez « polyvalents ») et les guides dits de sites (assez qualifiés pour exposer des thématiques). L'une des difficultés souvent soulignées vient justement de ce que les guides d'accompagnement servent en fait de guides de site, lesquels sont d'ailleurs mal définis. Comme ces guides d'accompagnement sont au mieux formés à donner des initiations rapides, les visites de sites sont souvent rapides négligent la reconnaissance des ressources culturelles. Aussi serait-il intéressant de reconstruire le système à partir des centres d'interprétations, des personnels permanents pouvant apporter une information plus riche que les guides accompagnateurs mais aussi plus diversifiée que les guides de sites.. Cela présente un avantage : il peut être possible de stabiliser des emplois ; mais aussi des difficultés, car il faut alors veiller à ce que ces personnes puissent aussi servir d'accompagnateurs aussi sur le site.

3. Comme point de départ, le centre d'interprétation doit offrir non seulement les informations sur l'hébergement et la restauration, mais permettre d'y faire les réservations correspondantes. On peut imaginer que ces fonctions d'hospitalité soient directement liées au centre d'interprétation mais cela est loin d'être évident. Les activités ne sont pas les mêmes, les gestionnaires ne gagnent pas

nécessairement à être les mêmes et rien ne permet donc de dire que les opportunités d'hébergement doivent se situer systématiquement sur le site. A ce sujet, il est apparu que la mise en place de tels centres d'hébergement gagnerait à être reliée à la possibilité de réhabiliter et réutiliser un certain nombre de fermes coloniales dans cette même optique : lieux d'exposition et d'information, lieux d'hospitalité. Il en existe de 100 à 150, déjà répertoriées notamment par des travaux universitaires d'archéologie industrielle. Or chacune de ces fermes pourrait dans cette optique donner lieu à la création de 10 à 20 emplois ce qui signifie donc que ce potentiel hospitalier qui ne fait aucunement concurrence à des structures déjà existantes pourrait être à la base de plusieurs milliers d'emplois.

Quelles que soient ces difficultés, on doit souligner le potentiel en emploi présenté par de tels projets. Si le ministère impulse la création d'une vingtaine de centres, on peut penser que chacun de ces centres puissent comprendre entre 8 et 10 emplois, tout dépendant ici du périmètre pris en charge. On peut en effet penser que la gestion de l'accueil et de la billetterie correspond au minimum à quatre emplois l'animation d'un centre d'interprétation avec boutique à 5 emplois sur la base de deux guides de site, soit un total situé entre 160 et 200 emplois. Or sur ces emplois la moitié correspondra à des emplois qualifiés, ce qui ouvre des opportunités à de jeunes diplômés qui trouveront un emploi sans nécessairement quitter leur territoire.

3.2. Expériences internationales

Il existe de nombreux centres d'interprétation dans tous les pays, encore que leurs noms divergent. Mais on doit exclure ici les musées qui, par définition reposent en général sur des collections permanentes. Les pays d'Amérique du nord et d'Amérique latine semblent avoir été à l'origine de ce mouvement qu'ils développèrent sous des formes variées, en passant par exemple de centres d'interprétation (Lachine à Montréal) à des économusées ou centres d'interprétation sur des ressources économiques. Les pays du sud est asiatique ont beaucoup développé ces centres dans les domaines du textile (Bandoeng, Ahmedabad). Les pays européens y recourent de plus en plus notamment pour mettre en valeur un patrimoine auquel ne correspond aucune collection disponible ou possible. Les pays de l'Afrique anglophone (Kenya et Tanzanie notamment) ont également développé ces formules avec succès. A travers leurs fonctions d'exposition et de découvertes ils y voient aussi le moyen de lutter contre la pauvreté (*ProPoor Tourism*). De très nombreux exemples peuvent aussi être trouvés en Europe, avec une ouverture significative vers la valorisation de l'histoire industrielle et du développement en milieu rural. Ainsi le réseau Réveil qui associe le département de la Dordogne en France, la ville de Xanthi en Grèce et la province de Guipúzcoa en Espagne crée-t-il sur trois sites caractérisés par un patrimoine industriel des centres d'interprétation qui permettent de comprendre comment des innovations liées sur le plan économique et social y ont changé la structure et les perspectives d'un milieu. Le principe est toujours d'apporter une réponse concrète aux questions que peut se poser un public assez varié et peu initié. Il est de plus en plus aussi le moyen de faire vendre des productions locales.

Une illustration un peu différentes parce qu'elle joue en fait sur les réseaux de centres d'interprétation (dont certains sont été créés pour l'occasion) est celle des *Civilization Trails* en Malaisie. Cela permet en outre de travailler en amont avec les *tours operators* et donc de mieux contrôler la gestion des visiteurs (www.globalethicpenang.net.)

Une autre illustration, dans une direction un peu différentes parce qu'indépendante d'un centre précis mais pouvant aussi les associer en les enrichissant est la médiathèque caraïbe (LAMECA, www.lameca.org). On crée dans le domaine des musiques traditionnelles un fonds d'archives sonores

qui peut être mis à la disposition des tous les centres d'interprétation de la région, lesquels centres peuvent aussi enrichir cette médiathèques de leurs propres archives sonores ou de celles dont ils ont connaissance.

3.3. Quel montage et quel budget?

Les maitres d'ouvrage d'un tel projet doivent selon nous se situer au niveau des régions, mais l'impulsion, le cadre réglementaire et certains moyens financiers doivent être assurés par l'État.

Les opérateurs devraient être choisis au terme d'un appel d'offre dans le cadre d'un cahier des charges fixé par les ministères de la culture, du tourisme et du développement local. Ces opérateurs peuvent être des structures publiques ou privées. Il n'est pas à exclure ici que certaines maisons de la culture qui se seraient révélées performantes puissent, selon leur situation, servir de centres d'interprétation, mais alors avec prudence. On peut aussi penser que dans certains cas de tels centres n'ont pas besoin d'être situés sur le site lorsqu'il est très isolé, mais dans l'agglomération la plus proche pour favoriser justement la diffusion de l'information et inciter des voyageurs à s'y diriger.

Le financement de l'infrastructure doit être partenarial. Outre l'infrastructure, le centre d'interprétation peut réunir des objets d'arts en dépôt, des artefacts, des photos, des objets artisanaux, un accompagnement sonore, etc. Les centres doivent bien entendu utiliser des moyens numériques, mais ce ne sont pas des musées de telle sorte que le coût de tels aménagements doit être « contenu ».

Le coût d'investissement par centre d'interprétation est évalué à **300.000 DT** sur une double base : la surface est en moyenne de 400M2 ; les équipement sont pour l'essentiel des documents photographiques et sonores.

Le recrutement des jeunes qui seraient recrutés comme responsables d'agence ou comme guides devrait s'accompagner d'une formation de trois mois assurée par l'État pour réaliser des économies d'échelle.

Leur financement pourrait au moins sur une période un ou deux ans reposer sur une indemnité.

Sur la base moyenne d'un animateur, de deux emplois de diplômés et de deux emplois de non diplômés, le coût mensuel est estimé à :

$$1.9000 + 2.6000 + 2.1000 = 23.000 \text{ DT}$$

Soit un coût annuel de 276.000 DT.

A cette somme il faut bien entendu ajouter un coût de fonctionnement de la structure en moyens matériels ou en petit équipement non amortissable, soit :

$$276.000. 20\% = 55.200 \text{ DT}$$

Le budget de fonctionnement total serait donc de **331.200DT**.

Il s'agit là de budgets prévisibles qui n'anticipent pas sur les contributions respectives des parties prenantes. Si le ministère prenait un centre d'interprétation complètement à sa charge cela représenterai un investissement par centre de 300.000 DT, plus un budget de fonctionnement annuel de 331.200DT.

Il faut envisager aussi les possibilités de recettes nettes liées à la vente de produits ou même à des prix d'entrées, encore que l'on doive être très prudent ici : même si l'entrée du site est payante il n'est pas dit que celle du centre d'interprétation doive l'être.

Projet 4. La mobilisation des talents des diplômés des domaines des spectacles vivants et enregistrés

4.1. Pourquoi ?

Le spectacle vivant est sans doute l'une des secteurs de la culture traduisant le mieux les difficultés connues aujourd'hui par les marchés de l'emploi en Tunisie. Il existe plusieurs systèmes de formation de qualité, et la demande de musique comme de spectacles dramatiques y a toujours été importante, comme en témoigne la coexistence des deux domaines musicaux (d'ailleurs liés par certains interprètes) et la tradition d'un théâtre d'avant garde reconnu sur les plans national et international. A cela s'ajoutent nombre de festivals dont on peut cependant se demander s'ils n'imposent pas un fonctionnement extraverti et coûteux. Bien entendu la Tunisie n'échappe pas à un certain nombre d'obstacles aussi partagés par nombre de pays. La faiblesse du niveau de vie limite l'accès à des spectacles qui échappent difficilement à des coûts de production élevés dès lors que des impératifs de qualité sont respectés. La faiblesse des espaces réservés tant à la répétition qu'à la représentation est grande, surtout dès que l'on s'éloigne d'agglomérations importantes.

Mais une difficulté tout à fait spécifique vient en Tunisie de la situation des artistes, peu nombreux en activité mais nombreux dans l'enseignement ou au chômage, d'où une sous utilisation généralisée de leurs talents. On peut synthétiser la situation de la manière suivante : *alors que dans de nombreux pays les artistes vivent difficilement de leur art et compensent en partie la faiblesse des revenus retirés de cette activité artistique par l'enseignement, la Tunisie connaît une situation inverse. Les artistes y sont d'abord et au mieux des enseignants et ils ont développé accessoirement et éventuellement leurs talents dans la création et l'interprétation.* Le paradoxe est donc que les principales écoles d'arts produisent ici non pas des artistes mais des professeurs qui eux-mêmes ... vont produire de professeurs puisque les perspectives ne sont pas plus larges pour ces deniers qu'elles ne l'étaient pour les premiers. Autrement dit chaque année accroît non seulement un sous emploi évident mais un double gaspillage: des talents sont formés qui ne sont pas mobilisés, le déséquilibre s'amplifie au lieu d'être corrigé. Donnons un exemple. Sur les deux dernières années l'Institut supérieur de musique a formé près de mille deux cents diplômés. Ne trouvant pas d'emploi, ils poursuivent des études sous forme de thèses et en vue d'accès au professorat ce qui signifie, pour commencer, que dans quelques années on aurait 1200 docteurs en musique en plus sans que l'activité musicale n'ait a priori de raisons d'augmenter. Dans le domaine du théâtre les chiffres sont plus faibles, la principale formation délivrée par l'Institut du théâtre étant ici de l'ordre de 300 diplômés. Mais le phénomène est comparable.

A cela s'ajoute une difficulté qui permet de faire le pont entre les formations initiales et supérieures. Il n'existe pratiquement plus d'enseignement artistique en milieu scolaire, et l'heure hebdomadaire qui subsiste est donnée non plus par des intervenants artistiques mais par des instituteurs. Cela vaut au mieux information mais certainement pas pratique permettant à des jeunes de ressentir et faire ressentir aux autres leurs talents artistiques. Le résultat, d'après les personnes rencontrées, c'est qu'un certain nombre de jeunes présentant des aptitudes particulières ne sont pas identifiés. En outre, plus tard, lorsque les adolescents ou les jeunes bacheliers effectuent des choix d'orientation, leurs choix ne correspondent pas nécessairement à ce qui est souhaitable et possible compte tenu de ce qu'ils n'ont justement pas eu de pratiques antérieures. Un certain nombre de

jeunes s'engage ainsi dans des études artistiques sans intérêt ni même aptitude véritable pour celles-ci, ce qui ne peut généralement pas avoir de bons résultats à terme.

Une dernière difficulté mérite d'être relevée. L'enfermement des artistes dans des activités qui ne sont pas artistiques, tel l'enseignement, joint au fait que le volume de ces dernières ne suffisent pas à faire vivre, conduit au cloisonnement des différents secteurs de la culture. Or il apparaît aujourd'hui dans tous les pays des formes d'expression de plus en plus hybrides tels que les installations, les arts de la rue, des spectacles totaux, etc. Ces nouveaux champs de créativité, qui retiennent l'attention de nombre de citoyens qui ont acclimaté les nouvelles technologies ou des expressions médiatiques, ne peuvent pas être investis et a fortiori les compétences correspondantes valorisées.

4.2. Le projet et son dispositif

Il concerne la possibilité de développer les pratiques artistiques à l'école grâce à la mobilisation des compétences artistiques aujourd'hui sous utilisées. Ce faisant on espère donner l'occasion aux jeunes diplômés d'exercer leurs talents, même si ce cadre ne peut constituer qu'un point de départ ; et l'on espère éveiller chez les jeunes des talents et des vocations. Il s'agit là d'un schéma relativement simple, pratiqué dans de très nombreux pays.

Sans doute les obstacles sont-ils nombreux ici, et ils ont été soulignés par les personnes que nous avons réunies : manque de temps des écoliers ou lycéens ; manque d'espaces ; manque d'expérience et même dans certains cas qualité peut-être discutable des intervenants pressentis ; pratique ne conduisant pas à une insertion véritable dans les activités artistiques mais plutôt dans au secteur d'animation socioculturelle, etc. Cela est bien vrai mais aucun d'entre eux n'est insurmontable dès que certaines précautions sont prises :

- Concernent le manque de temps, il faut aller plus loin et considérer que les demi journées de repos comme les vacances scolaires peuvent aussi être utilisées avec profit pour développer ces ateliers : il va de soi qu'en passant d'un enseignement prévu dans le curriculum à une pratique extra curriculum elle reposera principalement sur le volontariat ;

- Concernant les espaces, il est exact que des salles de classe même inoccupées ne constituent pas de espaces rêvés pour certaines expressions artistiques. Mais on ne voit pas pourquoi cet argument, surmonté dans de nombreux pays, devrait arrêter les choses, d'autant plus que l'alternative serait ici le rien du tout. En outre il n'est pas obligatoire que ces ateliers s'effectuent toujours dans l'espace scolaire: on peut très bien les envisager dans certaines maisons de la culture ou mêmes certains locaux communautaires dès lors que leur qualité et leur neutralité s'y prêtent.

- Concernant la qualité, l'argument peut là encore être surmonté : un tel système suppose sans doute des préformations au niveau régional et un suivi par d'autres artistes qui pourraient être ici considérés comme des seniors.

- Concernant le caractère sans lendemain, deux remarques peuvent être faites : en premier lieu les jeunes artistes trouveront ici le moyen de mobiliser leurs talents et de les exercer, ce qui conduit nécessairement à leur progression ; en second lieu, on peut aussi inciter ces jeunes à se regrouper dans des associations ou des entreprises qui généreraient alors une offre spontanée de services dès lors que l'intérêt de ces pratiques aura été perçu par les familles, les enseignants et les communautés.

4.3. Quels montages et quel budget ?

Aussi pensons-nous que dès la rentrée prochaine des formules de type SIVP ou stages d'accompagnement pourraient être organisées et offertes dans le cadre d'une organisation régionalisée. Les maitres d'œuvre doivent être régionaux, même si le maître d'ouvrage est le ministère de la culture.

La mobilisation peut d'ailleurs ne pas correspondre à celle d'un emploi temps plein pour laisser aux jeunes diplômés la possibilité de développer en parallèle des activités de création, de répétition ou d'interprétation. Une solution pourrait être de considérer que ces activités de pratiques occuperaient la moitié effective du temps disponible sans compter un volume de huit jours au début de l'année pour organiser une préparation, et des regroupements d'un équivalent d'une journée par mois. Le taux de paiement de tels SIVP pourrait être relevé, notamment à l'aide de primes pour tenir compte de la charge effective de travail au-delà d'un certain plancher. Il va de soi que « ces animateurs » doivent circuler entre plusieurs établissements, ce qui peut aussi permettre à terme de déboucher sur un emploi équivalent temps plein

Si l'on raisonne sur les 24 gouvernorats, on pourrait considérer qu'environ une trentaine de SIVP de ce type pourraient être mobilisés, en majorité dans les champs des beaux arts et de la musique, et aussi dans celui du théâtre. Par région un protocole d'accord devrait donc être préparé par les responsables régionaux concernés.

Concernant le coût et dans une première approche on peut donc penser que :

- 500 jeunes diplômés (200 en beaux arts, 200 en musique, 100 en arts dramatiques) pourraient être concernés sur une durée de dix mois, soit un équivalent de 5.000 mois à un taux de base de 1.000 DT, donc un budget annuel total de: 5.000.000DT

- un budget de primes éventuelles pour tenir compte des surcharges effectives devrait être envisagé mais avec ici un montant plafond, soit 25% de la somme précédente, soit 1.250.000 DT ;

- des indemnités de transport devraient sans doute être envisagées, représentant 5% du budget de base, soit 250.000 DT.

- enfin il faut envisager la couverture de périodes de préparation au départ et des journées de regroupement mensuelles (100.000 DT.)

Le montant total serait donc ici de : 6.600.000 DT. .

On doit enfin relever qu'un autre projet a été suggéré par des participants à l'atelier, à savoir la mise en place d'un Forum régional de la culture. La justification donnée était la suivante : la Tunisie a organisé bien des festivals qui se révèlent très coûteux et concernent souvent bien plus des touristes étrangers que des tunisiens ce qui est dommageable pour la reconnaissance et la mise en valeur du patrimoine créatif. Il est donc souhaité que cet argent serve plutôt à faire connaître aux habitants des différentes régions, les potentialités et les créations qu'i s'y développent, quitte à les faire circuler dans un second temps entre régions pour améliorer les programmations.

La logique de ce raisonnement est incontestable, à ceci près qu'il faut aussi voir dans l'ouverture internationale une condition universel pour la créativité artistique. Mais pour nous, il semble qu'il s'agit bien plus là d'une recommandation que d'un projet. Le rôle du ministère serait sans doute ici d'inciter à ces manifestations, puis d'y aider au cas par cas sans les organiser lui-même.

Projet 5. La mobilisation des talents des diplômés des beaux arts dans l'artisanat

5.1. Pourquoi ?

La Tunisie vit un paradoxe. D'un côté, elle connaît un très important artisanat (petits métiers exclus) qui fait vivre plusieurs centaines de milliers d'artisans répartis sur l'ensemble du territoire et qui assure le maintien de nombre de savoir-faire rares. De l'autre côté, cet artisanat rencontre de véritables contraintes d'adaptation aux nouveaux marchés qui sont de plus en plus extérieurs à la Tunisie et globalisés, alors que sur le marché intérieur la faiblesse des niveaux de vie conduit la demande à substituer des produits industrialisés à bas prix aux produits artisanaux à coûts relativement plus élevés. La preuve en est qu'au lendemain de la révolution, les ventes de l'artisanat ont stagné alors que celle de l'artisanat à destination de l'étranger, en général plus innovant, ont poursuivi leur progression au taux exceptionnel de + 13%. Cet artisanat n'est donc pas toujours aussi créatif qu'il le faudrait, et la démonstration peut en être trouvée dans le fait que dans bien des cas certains vendeurs se contentent d'importer de l'étranger des produits artisanaux de très faible qualité et aujourd'hui en grande partie stockés dans des containers dans les ports tunisiens depuis la révolution de janvier.

En même temps, la Tunisie produit des milliers de diplômés en beaux arts qui sortent sans emplois de l'Institut des Beaux-arts de Tunis ou des écoles des beaux arts et des arts et métiers. On peut bien entendu dire que c'est là le résultat de certains défauts dans l'enseignement lui-même, lequel n'assurerait plus l'apprentissage des disciplines fondamentales et préviendrait donc par la suite l'expression d'une qualité. On peut aussi penser – et c'est là une tendance mondiale – que tous les artistes plasticiens ne trouveront pas une place sur un marché de l'art où les gagnants, en très faible nombre, emportent toutes les mises au détriment des « perdants », alors en très grand nombre. Aussi ces jeunes diplômés devront-ils, comme cela est le cas dans les autres pays, valoriser leurs compétences dans des champs liés, tels le design ou l'artisanat, contribuant ainsi à renforcer ainsi la dimension esthétique de produits par ailleurs considérés comme utilitaires.

Il est évident ici qu'il y a là un dysfonctionnement majeur : pourquoi des compétences qui pourraient être utiles pour irriguer la créativité de l'artisanat restent-elles sous-utilisées à ses côtés ? Ce défi de leur mise en synergie est d'autant plus important que les perspectives du marché mondial montrent que cette irrigation de l'artisanat par les beaux arts devient une condition du développement. Là où la concurrence par les prix ne peut plus être assumée, la concurrence s'effectue par la qualité et, ici la qualité esthétique des produits devient déterminante comme en témoignent l'expérience et les performances de pays comme l'Italie ou le Japon.

Pour certains participants à l'atelier, ce hiatus aurait une origine essentiellement psychologique. Là où les artistes entendent travailler seuls et être complètement maîtres de leurs créations, d'autres (dont les artisans) acceptent les coopérations. Cet argument psychologique a un sens et on ne peut l'éliminer, mais il ne constitue justement pas l'essentiel. Il existe aussi beaucoup d'artistes qui travaillent en équipe et qui cherchent à mobiliser leur talent au profit de l'amélioration du bien être matériel autant que psychologique de leurs concitoyens. Il n'y a donc pas de fatalité, mais probablement le besoin d'aménager correctement certaines dimensions de leur coopération : en

matière de propriété intellectuelle, il peut ainsi être important de prévoir non seulement des droits relevant de la marque ou de la protection des dessins et figures mais aussi dans certains cas des copyrights.

A l'inverse de cette argumentation « psychologique », certaines initiatives, notamment celle des villages artisanaux, constituent une expérience très positive. En facilitant par des stages promotionnels la présence d'étudiants des beaux arts dans les entreprises artisanales, on a pu montrer la richesse de cette mise en synergie : les étudiants y trouvent des terrains d'application concrets et tissent les liens professionnels et sociaux nécessaires à leur insertion ; de leur côté les artisans bénéficient d'une ouverture sur de nouveaux systèmes de valeurs et de références qui viennent irriguer leur créativité. Plus qu'une rencontre entre un patrimoine immatériel (les savoir-faire artisanaux) et la création, on assiste à leur fertilisation croisée. L'arrivée de ces diplômés peut aussi être vécue une contrainte pour des entreprises artisanales qui y voient aujourd'hui une source de coût, demain une concurrence augmentée.

5.2. Les expériences internationales

Il existe aujourd'hui de très nombreuses expériences dans ce domaine. En Europe, on peut citer le réseau européen de villes du patrimoine textile qui assoie en fait des collectivités locales (Séville et Cork), et des associations, par exemple au Portugal, pour faciliter l'hybridation et la créativité. Des centres de documentation, de démonstration et de développement sont ainsi créés dans les trois pays participants (Espagne, Irlande et Portugal). On doit également signaler ici que les écoles supérieures d'arts et métiers créent toutes aujourd'hui des incubateurs qui permettent à des jeunes de pouvoir commencer à créer leurs activités, en général sur une période d'un à deux ans.

Souvent ces innovations partent d'expériences plus isolées, et tout le problème est alors de pouvoir construire une façade commerciale pour bénéficier des opportunités d'une économie globale. C'est le cas d'artistes-designers africains dans le cas de la mode, un noyau s'étant ainsi constitué à Dakar. [*Espaces Fagueye* (www.espacefaguèye.com); & *Association Olivier Arts Africains* (contact@associationolivier.com).]

Une autre direction est celle dont témoigne la *Creative Future School* de Bangalore. Il s'agit d'une sorte de cours qui a lieu sur une période courte et qui réunit de jeunes artisans et de jeunes diplômés qui, chacun à partir de leur propre histoire, entendent créer leur entreprise. Cette expérience qui s'est développée assez régulièrement depuis 2006 y a été jugée très positive car elle raisonnait sur de petits groupes et répondait à des demandes précises.

5.3. Quel montage et quels budgets ? Quatre projets liés

Pour relever ces défis, trois éléments doivent être pris en considération :

- Il convient d'aller vers des petites entreprises associant des compétences souvent hybrides les unes venant de l'artisanat traditionnel, les autres des beaux arts, les troisièmes de la gestion, etc.
- Il convient d'assumer les difficultés que les parties prenantes ont à entrer en coopération ou même à entrer simplement dans ce domaine : ainsi un certain nombre de jeunes diplômés de grande qualité éprouvent-ils une peur d'être conduits à créer une entreprise pour faire valoir leurs talents et d'assumer alors des contraintes qui peuvent les détourner de leur propre activité de référence, celle qu'ils ont choisie et pour laquelle ils ont été formés.

- Enfin il convient de simplifier au maximum les démarches de création et d'éviter un système d'attribution de licence qui peut être source de tous les maux.

Quatre projets sont alors concevables.

1. Le premier est de *développer les villages artisanaux* notamment partout où il existe des instituts d'arts et métiers, lesquels devraient pouvoir entrer en coopération avec l'ONAT pour créer de tels villages, et à terme dans les 24 gouvernorats. Quelle est la responsabilité du ministère de la culture ? N'ayant semble-t-il aucune compétence directe sinon la responsabilité d'inciter à la créativité culturelle, il doit être un *impulseur* et non pas d'un gestionnaire, direct ou indirect.

Le ministère pourrait donc aider à la rédaction d'un protocole de coopération entre les différentes parties prenantes et financer la mise en œuvre de deux villages, notamment dans des domaines assez peu exploités jusqu'ici, bien qu'il soit de l'intérêt de tels villages de garder un caractère assez polyvalent mais alors sans exclure une dominante (par exemple la mosaïque)

Le cout d'investissement pour mettre en place un village est estimé entre 300.000 et 500.000 DT, la somme dépendant exactement de sa superficie et du nombre d'entreprises accueillies. Le coût de fonctionnement associé est estimé à environ 120.000 DT (un salaire de diplômés plus des frais de fonctionnement.)

2. Le deuxième projet consisterait à *développer le système déjà existant de stages d'accompagnement ou de SIVP*, en tenant compte en fait qu'ils s'adressent à des jeunes qui viennent d'obtenir leurs diplômes ce qui doit majorer le taux généralement considéré ici : on passerait de 500 à 1.000 DT. Le coût ne serait pas excessif et l'on peut concevoir qu'au moins deux cent stages soient offerts aux prochaines promotions de sortants. En effet, pour que le système « prenne » il faut qu'il se réalise à une échelle assez large faute de quoi certaines entreprises pourront considérer qu'elles consentent ici un effort qui n'est pas partagé par d'autres entreprises et qu'elles peuvent perdre en compétitivité en y participant ! Cet argument ne vaut que dans le court terme et il peut être retourné dans le long terme, mais il a un sens pour une entreprise qui lutte pour sa survie.

Pour un chiffre de 200 diplômés ce qui n'est pas excessif si on les répartit sur les 24 gouvernorats, le budget total serait donc de 240.000 DT.

3. Le ministère de la culture devrait intervenir pour *définir des systèmes de financement de prêts bancaires plus adaptés à la réalité de ces créations ou consolidations d'activités nouvelles*. Par exemple il devrait intervenir auprès des banques pour faciliter les prêts aux jeunes artistes qui entendent créer une petite entreprise d'artisanat d'art ou de design. En effet, dans le système culturel où l'essentiel des ressources mobilisées repose dans les talents ou le capital immatériels il est totalement absurde de prévoir des financements du fonds de roulement proportionnels aux seules dépenses d'investissement en capital matériel ; cette dernière référence devrait donc être supprimée ou au minimum élargie à la prise en considération de ce capital immatériel que constituent les talents.

4. Enfin, le ministère de la culture devrait organiser en coopération avec l'Onat *un forum annuel dans chaque gouvernorat*, en coopération avec les instituts d'arts et métiers et toutes les autres institutions concernées. Des prix devraient être attribués qui donneraient à leurs créateurs la visibilité dont ils ont besoin pour consolider leur activité. Ces prix doivent donc être nombreux même si leur montant monétaire ne l'est pas.

Projet 6. Les maisons de la culture

6.1. Pourquoi ?

Création des années soixante, les maisons de la culture constituent l'une des structures les plus anciennes de la politique culturelle de la Tunisie où elles traduisaient au départ la volonté de contribuer au développement culturel des citoyens. Il en existe aujourd'hui près de 215 situées sur tout le territoire et offrant a priori un exceptionnel lieu d'exposition, de représentation et de création. On ne peut dire aujourd'hui que ces espoirs soient toujours vivants et leurs directeurs expriment une insatisfaction qu'il ne faut certainement pas prendre au premier degré mais qui souligne au minimum un malaise, à la responsabilité duquel certains de ces directeurs participent sans doute. D'autres dénoncent avec plus de pertinence la faiblesse de leurs moyens le caractère démodé d'équipements qu'on leur livrerait, le statut qui leur est réservé, l'impossibilité qu'ils ont à créer des activités dans des locaux très inégalement satisfaisants.

Mais le plus important est à venir. Il ne semble pas que l'image de ces maisons soit bonne et leur fréquentation soit satisfaisante. Là encore de nombreux arguments sont avancés :

- l'indétermination de leur mission qui finit par faire qu'on ne sait plus s'il s'agit d'un cadre bâti, d'un espace de diffusion ou d'un lieu de production ;
- le fait que ces maisons aient été utilisées souvent à l'initiative des comités régionaux de la culture comme des lieux d'animation politique plutôt que culturel ;
- une gouvernance de mauvaise qualité qui fait que les délégués régionaux n'y font guère attention, laissant dans certains cas le directeur isolé;
- une coopération factice avec les associations puisque ces dernières se réduisent souvent à des utilisatrices de locaux alors qu'elles devaient pouvoir jouer le rôle de partenaire, et que les directeurs y voient des occupants éphémères qui ne rendent aucun compte alors que ces mêmes directeurs devraient aller à leur devant et leur proposer des projets.

Autrement dit les maisons de la culture ne remplissent pas vraiment leur rôle pour la communauté locale. Elles n'attirent pas facilement des jeunes, enjeu majeur de toute politique culturelle. Elles finissent par présenter une image franchement altérée. Trois facteurs y contribuent : manque et inadéquation des moyens ; instrumentalisation par le politique ; défauts de gouvernance. Cette mise en perspective peut apparaître sévère mais elle ne semble pas exagérée. Par contre, il serait erroné de voir dans cet état des choses leur condamnation définitive, de nier la contribution que certaines d'entre elles ont eu dans l'émergence de débats et la révolution de Janvier et enfin le courage et la créativité de certains de leurs directeurs.

Une telle situation ne peut certainement pas durer, et quatre dimensions doivent impérativement être prises en considération :

1- *En premier lieu, les maisons de la culture doivent être l'affaire de la société civile.* Que l'État utilise son rôle normatif, ses capacités techniques et ses moyens financiers pour y parvenir est une fort bonne chose. Mais prétendre que les projets doivent émerger ou même descendre du sommet, être formatés - ce qui est inévitable dans une démarche top down - et bien entendu alors évalués par ceux là même qui les ont décidés, n'a pas de sens. Les pratiques culturelles s'appuient sur les reconnaissances mutuelles, le partage des références et la synergie des efforts, ce qui conduit ceux qui sont censés y participer à en être autant les auteurs que les évaluateurs. Une fois encore,

ceci n'exclut en rien les trois rôles précités de l'État qui prend alors tout son sens et gagne probablement en influence et en efficacité. Par contre, ceci signifie que lorsque l'on parle ici d'État ou de secteur public, ils doivent se situer au plus proche des citoyens et des associations, c'est-à-dire à un niveau régional ou local. Pour le reste, les structures de choix des activités et les étapes du déroulement doivent être décidées de manière partenariale au niveau local.

2- En second lieu, *les maisons doivent être aussi hors les murs si elles entendent susciter des pratiques culturelles et s'enrichir de leur diversité*. Nous ne disons pas cela pour esquiver les problèmes des espaces et cadres bâtis qui laissent réellement à désirer, mais parce que ceux qui sont traditionnellement exclus de la culture n'iront guère dans des lieux qui leur sont étrangers ou inaccessibles d'un point de vue psychologique et social. Il faut donc que les maisons de la culture sortent aussi d'elles-mêmes et qu'elles conçoivent et organisent des activités qui extérieures ou/et ambulantes. Il faut aussi que les maisons s'inspirent de la mobilité quotidienne des citoyens pour leur parler dans les sites qui scandent leur vie quotidienne, que ce soit les gares, les stations de tramways, des zones commerciales etc. Le problème des moyens sera posé mais il le sera alors en termes d'efficacité et d'objectifs et non pas de frustrations que rien ne peut d'ailleurs supprimer.

3- En troisième lieu, *les maisons de la culture doivent assumer la révolution informatique*. Aujourd'hui les premières consommations culturelles se font sur Internet et c'est seulement en fonction des informations qui y sont « vécues » que succéderont le cas échéant des pratiques réelles. Dans un nombre croissant de pays la filière musicale est aujourd'hui inversée et c'est seulement après avoir expérimenté la musique sur Internet qu'on va l'écouter ou même qu'on décide de la pratiquer. Il en va de même pour la visite de musées ou de sites patrimoniaux.

4- En dernier lieu, *des évaluations doivent être faites non pas comme des sanctions mais comme un monitoring qui permette d'ajuster des expériences en cours ou de garder une mémoire qui permette de recommencer des projets sur des bases nouvelles*. Cette évaluation n'a pas à être faite par des experts extérieurs même s'ils peuvent y aider. Elle doit par contre être faite par l'ensemble des participants, directeurs ou associations.

6.2. Expériences internationales

Les exemples sont multiples mais ils traduisent en fait la matrice institutionnelle de leurs pays ce qui rend difficile ici toute transposition. L'exemple que nous privilégierons ici est celui des parcs-bibliothèques de Medellin en Colombie. Il est important car les six parcs ainsi créés ont changé bien des pratiques et commencé à arracher les jeunes aux gangs et cartels qui les recrutaient très facilement dans la rue puisque ces jeunes y étaient laissés à l'abandon (Il va de soi qu'il ne faut pas surestimer ici cet effet de la culture, d'autres mesures étant simultanément entreprises par la municipalité.) Mais il est important car il est innovant : le principe était que des activités culturelles autour de bibliothèques, de médiathèques et même d'ateliers de spectacle vivant et d'audiovisuel n'avaient de sens que si elles étaient liés à des espaces sportifs et de détente physique. Un second principe était ici que le cadre physique déjà déterminant du fait de cette liaison « sport-culture » devait en outre être défini de manière aussi polyvalente que possible et « beaux. » Enfin un troisième principe était que les jeunes devaient pouvoir ramener leurs parents (souvent illettrés) dans ces espaces de telle sorte que ces pratiques culturelles débouchent aussi sur l'enrichissement de leur vie de famille et donc le renforcement de la société civile.

6.3. Quel montage et quel budget ? Trois projets liés

La situation de telles maisons est devenue si difficile qu'il peut apparaître vain d'y apporter des corrections. Sans doute une réflexion qui s'appuiera sur la nouvelle Constitution serait-elle ici plus appropriée car les maisons doivent travailler d'abord avec des institutions locales. Sans doute aussi serait-il bon de les redéfinir dans leurs objectifs : pourquoi de telles maisons ne seraient-elles pas aussi liées à des équipements sportifs ou des parcs, s'enrichissant de la pluralité de leurs dimensions respectives (et les enrichissant aussi). Mais là encore, l'effort financier est tellement important qu'il faudrait partir d'une vision renouvelée de leurs activités et mobiliser les ressources financières des collectivités locales concernées.

Aussi dans cet exercice nous limiterons nous à trois recommandations qui peuvent favoriser cette évolution mais qui ne préjugent pas des choix qui seront effectués à moyen terme sur un profil définitif de leur rôle et de leur gouvernance.

1. Une première mesure, absolument indispensable consiste à *regrouper ces maisons en réseaux locaux permettant la mutualisation de ressources et de programmes*. Bien des pays le font et nous ne pouvons que renvoyer aujourd'hui à l'expérience britannique « Renaissance » portant sur les musées et centres d'interprétation regroupés dans des « *hubs locaux* » ou aux expériences italiennes qui conduisent certains territoires à avoir une gestion plus intégrée de l'ensemble de leurs équipements culturels (mais sans aller nécessairement jusqu'à la régie).

Ce réseau doit avoir une tête qui peut prendre la forme d'une association donnant une place à toutes les maisons qui en deviennent des membres fondateurs. L'objet est prioritairement de gérer les ressources en commun et d'en partager l'utilisation. En outre l'existence de tels réseaux devrait permettre de favoriser la circulation de spectacles en en réduisant les coûts et en touchant une audience élargie. Cette mesure ne pose selon nous aucun problème financier au départ et sa mise en œuvre dépend quasi exclusivement du ministère de la culture à ceci près qu'il serait souhaitable que cela se fasse avec les régions.

2. Une seconde mesure consiste à renforcer les activités hors les murs, ce qui deviendrait plus facile avec les *hubs*. Par mesure hors les murs il peut non seulement s'agir d'activités organisées en commun avec d'autres organisations locales mais aussi de faire bouger l'offre de services. Des expériences ont déjà eu lieu, telle celle des cinés bus ou des bibliobus. Elles devraient justement être reprises à partir des *hubs* sur la base d'innovations technologiques qui permettent désormais de rendre compatible cette mobilité avec une plus grande qualité. Un projet tel que celui dit *cinéma en liberté* qui permettrait d'amener le cinéma en 3D là où le cinéma ne va jamais est remarquable et souhaitable. Les bibliobus peuvent aussi bénéficier d'innovations technologiques grâce à Internet de telle sorte qu'on pourrait dès maintenant envisager la distribution de livres numériques qui ne peuvent arriver par Internet (y compris d'ailleurs les livres scolaires). On peut même penser à des expositions ambulantes comme bien des pays le font aujourd'hui.

Quel pourrait en être le coût ? Considérons par exemple que pour chaque région un ciné bus soit créé (c'est sans doute la forme la plus onéreuse), dont l'utilisation serait gérée par un *hub* régional de maisons de la culture. Le coût unitaire des projets déposés au ministre est aujourd'hui de 70.000 DT. Il serait intéressant qu'à terme chaque gouvernorat finance de lui même une telle structure, mais aussi que le ministère s'engage clairement de cette voie même si son engagement n'est pas exhaustif.

4. Une dernière mesure pourrait *concerner l'attribution à ces hubs d'animateurs polyvalents ou spécialisés par domaines, ou plus simplement de SIVP réservés à des étudiants des secteurs artistiques*. On peut alors renforcer sensiblement le potentiel d'action des maisons de la culture par exemple en créant une cinquantaine de postes de ce type (un par hub), et en laissant la définition du profil à la décision de ceux qui animent ces hubs. En partant d'une rémunération représentant un coût mensuel unitaire de 4000 DT, on arriverait à un cout total en année pleine de 2.400.000 DT.

Annexe 1. Liste des personnes rencontrées au cours de la première mission (11-15 Avril 2011)

Date : 12/04/2011 réunion départementale

Nom et prénom	Institution/direction	fonction	Téléphone	Courriel	Fax
	Direction des arts plastiques				
	Direction générale du livre				
	Direction Arts scéniques théâtre				
	Direction des lettres				
	Maison de culture Mourouj				
	Direction des arts visuels				
	Organisme Tunisien de protection des droits d'auteurs				
	Direction de la lecture publique				
	Direction générale de l'action culturelle				
	Bibliothèque nationale				
	Direction des bâtiments et des affaires foncières				

Nom et prénom	Institution/direction	fonction	Téléphone	Courriel	Fax
	Agence de mise en valeur du patrimoine et de promotion culturelle				
	Agence de mise en valeur du patrimoine et de promotion culturelle				
	Direction générale de l'action culturelle				
	Direction de la musique				
	Délégation régionale de la culture de Tunis				
	Délégation régionale de la culture d'Ariana				
	Délégation régionale de la culture de Manouba				
	Délégation régionale de la culture de Tunis				
	Bureau des études, de la planification et de programmation				
	Direction des affaires juridiques et des contentieux				
	Direction d'organisation, des méthodes et d'informatique				

Nom et prénom	Institution/direction	fonction	Téléphone	Courriel	Fax
	Maison de culture de la Goulette				
	Ecole supérieur des sciences économiques et commerciale				
	Ecole supérieur des sciences économiques et commerciale				

Date : 12/04/2011

Réunion avec la société civile

Nom et prénom	Institution/direction	fonction	Téléphone	Courriel	Fax
	Direction des institutions culturelles				
	Darjdoud (société)				
	Association Tunisienne d'Internet (ATIM)				
	Association des cinéastes tunisiens				
	Association des cinéastes tunisiens				
	Syndicat des métiers des arts plastiques				
	Union des artistes Plasticiens				
	Théâtre medina space				
	Syndicat des arts dramatiques				
	Syndicat des arts dramatiques				
	Festival international du film amateur de Kélibia (FIFAK)				
	Association « TOURATH » (patrimoine)				
	Unions des éditeurs Tunisiens				

Date 13/04/2011 Réunion à l'agence de mise en valeur du patrimoine et de promotion culturelle

Nom et prénom	Institution/direction	fonction	Téléphone	Courriel	Fax
	l'agence de mise en valeur du patrimoine et de promotion culturelle				
	Agence de mise en valeur du patrimoine et de promotion culturelle				

Date 13/04/2011 Réunion Tunis-Ré (ex-gestionnaire du Fonds de garantie des industries culturelles)

Nom et prénom	Institution/direction	fonction	Téléphone	Courriel	Fax
	Tunis-Réassurance (Tunis-Ré)				

Date 13/04/2011 Réunion au Ministère de l'emploi

Nom et prénom	Institution/direction	fonction	Téléphone	Courriel	Fax
---------------	-----------------------	----------	-----------	----------	-----

	Direction des programmes				

Date 13/04/2011 Réunion au Secrétariat d'Etat du Tourisme

Nom et prénom	Institution/direction	fonction	Téléphone	Courriel	Fax
	Secrétariat d'Etat du Tourisme				
	Office national du Tourisme Tunisien (ONTT)				
	Secrétariat d'Etat du Tourisme				
	Secrétariat d'Etat du Tourisme				

Date : 14/04/2011 Réunion au secrétariat d'Etat des technologies (à compléter)

Nom et prénom	Institution/direction	fonction	Téléphone	Courriel	Fax
	secrétariat d'Etat des technologies e				
	secrétariat d'Etat des technologies				
	secrétariat d'Etat des technologies				

Date : 14/04/2011 Réunion à l'école des beaux arts

Nom et prénom	Institution/direction	fonction	Téléphone	Courriel	Fax
	Ecole des beaux arts				
	Ecole des beaux arts				

Date : 14/04/2011 Réunion à l'Institut national de la statistique

Nom et prénom	Institution/direction	fonction	Téléphone	Courriel	Fax
	Institut national de la statistique				
	Institut national de la statistique				

Date 14 /04/2011 Réunion à la Direction du Cinéma

Nom et prénom	Institution/direction	fonction	Téléphone	Courriel	Fax
	Direction des arts visuels				

Annexe 2. Liste des participants réunis au cours des ateliers de la seconde mission (22-27 Mai 2011)

Atelier 1. L'inventaire des besoins culturels

Nom et Prénom	Institution	Fonction
	Maison de la Culture Sahline	
	Maison de culture Bir M'cherga	
	Comité Culturel de Sfax	
	Directeur	
	maison de culture Ariana/ Comité culturel de l'Arianna	
	Comité culturel Béja	
	Commissariat régional de Ben Arous	
	« Théâtre » sidi Amor	
	Commissariat régional de Mannouba	
	Commissariat régional de Tunis	
	Faculté des sciences Humaines et sociales de Tunis	
	Faculté des sciences Humaines et sociales de Tunis	
	Faculté des sciences Humaines et sociales de Tunis	
	Institut supérieur du patrimoine	

Atelier 2. Tourisme Culturel : La réorganisation des sites patrimoniaux en milieu rural notamment au profit des visiteurs tunisien

Nom et Prénom	Institution	Fonction
	« Théâtre » Sidi Amor	
	Commissariat régionale de culture de Tunis	
	maison de culture de Kram	
	Institut National du Patrimoine	
	Comité Culturel de Sfax	
	Ministère du Tourisme	
	Institut des Hautes Etudes Touristiques de Sidi Dhrif	
	Institut des Hautes Etudes Touristiques de Sidi Dhrif	
	Agence nationale de mise en valeur du patrimoine et de la promotion culturelle	

Atelier 3. L'image culturelle des régions tunisiennes

Nom et Prénom	Institution	Fonction
	Ministère de Transport et de l'Equipement	
	Commissariat régional de culture de Tunis	
	Commissariat régional de culture de Mannouba	
	Maison de la Culture	
	Maison de la Culture Nefza	
	Maison culture Fahs Zaghouan	
	Commissariat régional de culture de Ben Arous	
	Office National de l'Artisanat	

	Office National de l'Artisanat	
	Maison Culture Gabes	
	Comité Régional de la Culture ARIANA /Maison de Culture Kalaat El Andalous ARIANA	
	Mison de culture Bir Lahmar Tataouine	
	Maison de la Culture Djerba Midoun	
	Ministère de la Culture	
	Maison culture Zarmidine Monastir	
	www.mille-et-une-tunisie.com	

Atelier 4. Design et Artisanat d'art

Nom et Prénom	Institution	Fonction
	Ministère de Transport et de l'Equipement	
	Agence nationale de mise en valeur du patrimoine et de la promotion culturelle	
	Institut National de la Normalisation et de la propriété Industriel INNORPI	
	Institut National du Patrimoine	
	Office National de l'Artisanat	
	Office national de l'Artisanat	
	Ministère de Finance	
	Comité culturel de Sfax	
	Ministère de la Culture	
	Ministère de la Culture	
	Ministère de l'enseignement supérieur	
	Office National de l'artisanat	

Atelier 5. Une nouvelle dynamique culturelle dans les maisons de culture

Nom et Prénom	Institution	Fonction
	Maison de culture	
	Maison de culture Chorbane	
	Maison de culture ouled chamek	
	Maison de culture Souassi	
	Institut supérieur d'animation culturelle bir el bey	
	Institut supérieur d'animation culturelle bir el bey	
	Institut supérieur d'animation culturelle bir el bey	
	Maison de Culture tataouine	
	Maison de culture jbenianaa Sfax	
	Maison de Culture Testour Béja	
	Maison de culture Siliana	
	Institut supérieur d'animation culturelle bir el bey	
	Institut supérieur d'animation culturelle bir el bey	
	Institut supérieur d'animation culturelle bir el bey	
	Institut supérieur d'animation culturelle bir el bey	
	Institut supérieur d'animation culturelle bir el bey	
	Association culturelle Achouria	
	Maison de culture sidi hasine	
	Association culturelle Achouria	

	Commissariat régional de culture de Tunis	
	Complexe Culturel sfax Club	
	culturel Taher Hadded	
	Maison de culture el khadra	
	Commissariat régional de culture de Manouba	
	Maison e culture Dawar hicher	
	Maison de culture Gammarth	
	Maison de culture lekram Maison	
	de culture Ain Zaghouan Maison	
	de culture Beb el Assal Maison	
	de culture la goulette Maison de	
	culture Laouina	
	Maison de culture Bab Souika	
	Maison de culture manzel chaker	
	Comité culture de Gabes	
	Maison de culture Tazarkaa	
	Maison de culture lamta	
	Maison de culture M'dhilla	
	Administration	
	Des Actes Culturels	
	Maison de culture Nefta	
	Maison de culture Jerba Médoun	
	M.C Cité El Hadika	
	Maison de culture kram ouest	
	Maison de culture .Tozeur	
	Maison de culture	

Atelier . Education artistique-les pratiques artistiques aux établissements éducatifs

Nom et Prénom	Institution	Fonction
	Commissariat régional de culture de Tunis	
	Institut supérieur de Musique	
	Institut supérieur de Musique	
	Commission nationale pour l'UNESCO	
	Institut supérieur d'Art Dramatique-Tunis	
	Administration Des Actes Culturels	
	Commissariat régional de culture de Manouba	