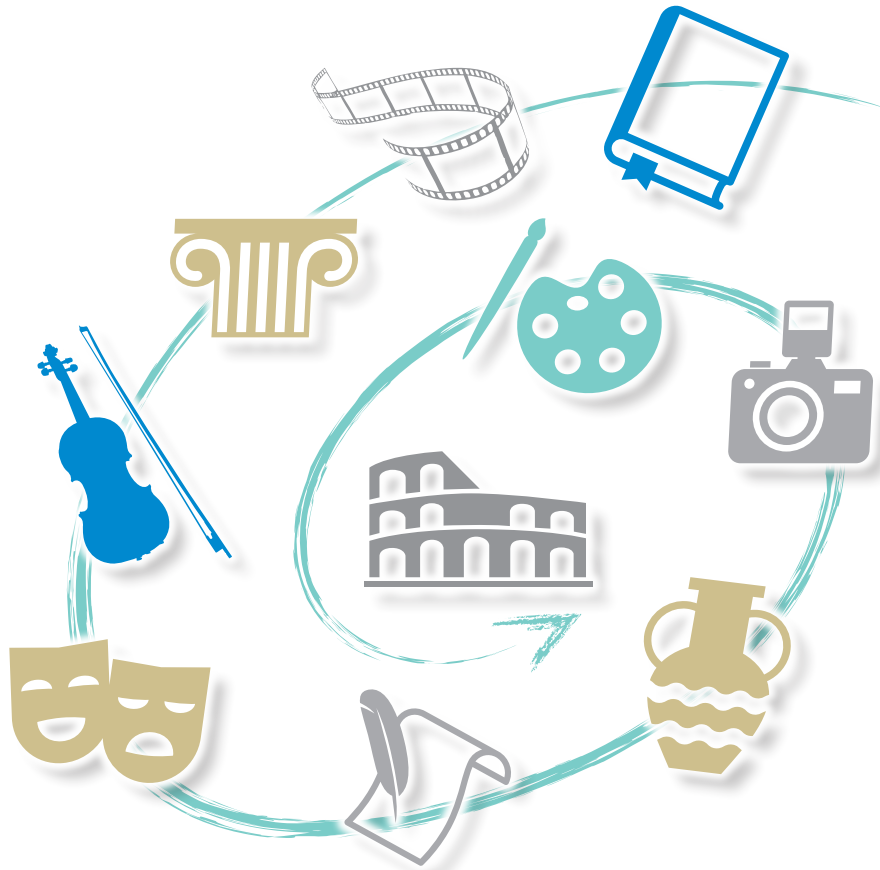


Projet d'«Appui au Ministère de la Culture et de la Sauvegarde du Patrimoine pour la concrétisation d'actions prioritaires du programme de l'année 2015»



# Projet pour un guide de management des Maisons de la Culture en Tunisie

Validée pour diffusion au public : 23 Juin 2020



**Rapport soumis au  
Ministère des Affaires Culturelles**

# **Projet pour un guide de management des Maisons de la Culture en Tunisie**

**Expert : Alain Sancerni**

Ce document vise à promouvoir l'intérêt pour le sujet de l'étude et à sa diffusion auprès des 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 de l'Union Européenne.



## ***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.





## AVIS DE NON-RESPONSABILITE DU GROUPE

Ce rapport a été établi avec le concours financier de la Commission Européenne. Le contenu de cette publication est de la seule responsabilité de PROMAN et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant la position de l'Union Européenne.

Ce rapport a été discuté avec l'expert international concerné par rapport au plan de travail d'inputs convenus avec le Client, les termes de référence de l'expert et pour s'assurer qu'il contient des questions et recommandations pertinentes, qui ont été discutées lors d'une séance de débriefing avec le Client.

Ce document a été préparé pour le projet intitulé ou partie désignée de ce projet et ne doit pas servir ou être utilisé pour tout autre projet sans une vérification indépendante effectuée par PROMAN à sa convenance et sans l'obtention de son autorisation écrite préalable. PROMAN décline toute responsabilité liée aux conséquences de l'utilisation de ce document dans des buts autres que ceux dans lesquels il a été commissionné. Toute personne utilisant le document ou s'en servant dans un autre but convient, et dès lors souscrit son accord, d'indemniser PROMAN pour toutes les pertes ou dommages qui en résultent. PROMAN décline toute responsabilité liée au document vis-à-vis de toute autre partie autre que la personne l'ayant commissionné.

Dans la mesure où ce rapport est basé sur des informations fournies par d'autres parties, PROMAN décline toute responsabilité concernant toute perte ou dommage subi par le client, qu'ils soient contractuels ou délictuels, provenant de toute conclusion fondée sur des données fournies par des parties autres que PROMAN et utilisées par PROMAN lors de la préparation de ce rapport.



# INTRODUCTION

## Termes de Références de la mission :

Résultats attendus (2.4) :

« Un projet de guide pour le fonctionnement ainsi que la programmation et l'organisation d'activités au sein des maisons de cultures tunisiennes en tenant compte des spécificités de chaque région ».

## 1. Description générale du projet de Guide :

Ce « projet de guide » pour le fonctionnement ainsi que la programmation et l'organisation d'activités au sein des Maisons de la Culture en Tunisie a été élaboré sur le terrain et auprès des institutions culturelles tunisiennes (MCSP) tout au long de la mission d'étude sur le dispositif et le fonctionnement des Maisons de la Culture en Tunisie. Il a bénéficié des rencontres et des échanges réguliers avec les principaux responsables du MCSP, les institutions culturelles publiques et privées, les Délégués Régionaux à la Culture et les Directeurs et animateurs (« Professeurs d'animation ») des Maisons de la Culture. Il a plus particulièrement été réalisé en collaboration étroite avec M. Bilel Aboudi, Directeur au MCSP.

Il vise à présenter les éléments d'information et d'analyse nécessaires aux Directeurs et animateurs des Maisons de la Culture pour accomplir leurs missions « *en connaissance de cause* », enrichir leur expérience, compléter leurs compétences et aborder les nouvelles conditions de leur métier avec des outils, des concepts et des perspectives adaptées aux évolutions actuelles de la société, des institutions et de la politique culturelle tunisiennes.

Il propose un ensemble d'outils dont la connaissance et la maîtrise étaient déjà, sont ou sont devenues indispensables aux animateurs culturels pour d'une part accomplir leur mission de façon appropriée, pour d'autre part prendre en compte les nouveaux enjeux de la culture dans le contexte multiple et lié des transformations du secteur de la culture, des changements sociaux tunisiens et de l'évolution de la politique culturelle tunisienne, marquée en particulier par la volonté de décentralisation.

Ces outils devraient permettre aux responsables de la gestion de la culture et de l'animation culturelle, ainsi qu'aux responsables des formations correspondantes, d'élaborer un « Guide » adaptés aux besoins des animateurs et aux réalités du terrain tunisien : en effet, le projet ne porte pas exclusivement sur des conseils généraux et théoriques, mais il s'attache aussi et même principalement à répondre aux situations et aux besoins rencontrés sur le terrain par les Directeurs et animateurs des Maisons de la Culture aujourd'hui en Tunisie et dans les villes du pays. Il s'attache également davantage à livrer des instruments susceptibles de développer la réflexion des utilisateurs sur leur mission et leur action qu'à délivrer des listes d'instructions et de modèles préfabriqués dont l'effet serait de figer les capacités d'initiative et de responsabilité.

Il appartiendra aux responsables chargés de la rédaction du Guide d'assembler, de hiérarchiser et de développer les éléments proposés selon les choix et les méthodes qui leur paraîtront les plus pertinents ou les plus efficaces, de préférence après un parcours consultatif auprès des principaux utilisateurs à tous niveaux. Ces utilisateurs sont en premier lieu les Directeurs et animateurs des Maisons de la Culture, mais - dans le contexte actuel de décentralisation et d'ouverture à la société civile - il peut paraître utile de proposer aussi ce Guide (et donc ce projet de guide) aux partenaires potentiels et désormais naturels des Maisons de la Culture, de façon à faire partager à tous, dans leur diversité, le même langage et la même « culture » de la culture : les associations et organismes de la société civile, les collectivités locales et les municipalités, les institutions voisines à dimension culturelle (écoles, Maisons des Jeunes).

Ce « projet » de Guide peut ou devrait s'inscrire dans un processus d'appropriation et de consultation participative :

- La réalisation du Guide pourra se faire à travers une réflexion partagée des responsables du MCSP, des Directeurs et animateurs des Maisons de la Culture et de leurs partenaires, pour

décider ce qui sera et ce qui ne sera pas dans le Guide, ce qui sera dans le texte principale et ce qui sera renvoyé en annexes etc.

- Un Comité de travail pourra être chargé de finaliser le Guide, avec les options de présentation qui auront été préférées et finalement sélectionnées.

Le Guide pourra également servir de support, comme aide-mémoire, à une version DVD, qui comprendrait le Guide lui-même, accompagné de développements écrits ou vidéo : récits d'expériences, études de cas, témoignages vivants, et de toute la documentation institutionnelle et administrative nécessaire et disponible.

Guide et DVD pourront enfin renvoyer au site Web du MCSP, sur lequel des échanges continus entre professionnels pourront avoir lieu : échanges d'expériences et de documentation, conseils et coaching, témoignages, films etc.

Enfin, le Guide pourra servir de support à des formations et à des séminaires, et s'enrichir à travers ces occasions, qui pourront réunir non seulement les Directeurs et animateurs des Maisons de la Culture, mais aussi les acteurs et opérateurs culturels des secteurs voisins, du secteur privé et de la société civile.

## **2. Processus d'élaboration du Guide (indicatif) :**

Les matériaux et éléments proposés dans ce projet devront faire l'objet d'une élaboration critique par le MCSP, en fonction des publics plus ou moins larges auxquels le MCSP aura décidé de destiner le Guide, en fonction de l'éventail des besoins qui auront été jugés prioritaires et du cadre général de la politique du MCSP vis à vis des Maisons de la Culture, de la décentralisation, de la société civile et du rôle de l'action culturelle en Tunisie, et en fonction aussi de la place relative du Guide dans un système intégrant les supports dynamiques des nouvelles technologies (site Web, réseaux).

Le Guide pourra être conçu et élaboré comme un simple livre, un aide-mémoire à consulter pour appuyer et consolider l'action des Directeurs des Maisons de la Culture, rappeler les règles et les méthodes de base et dessiner une approche commune de gestion de l'action et des établissements culturels. Un tel Guide pourrait renvoyer à des références (sites, bibliographies, documentation institutionnelle et opérationnelle) utiles pour enrichir les connaissances et l'expérience des Directeurs et des animateurs. Ce n'est pas l'option qui a été choisie ici, dans la mesure où cette option ne serait que la réduction technique et facilement adaptable de celle qui est privilégiée – et qu'elle reste donc possible à partir de ce projet. En revanche, les responsables du MCSP qui seront chargés de la rédaction du Guide pourront très bien associer les deux options et réaliser en même temps un « aide-mémoire » et un manuel plus élaboré.

L'option ici privilégiée inscrit le Guide dans un processus dynamique et continu plus large dans lequel le « manuel » ne serait – ou ne sera – qu'un des éléments, un des outils participant à une réflexion, à des échanges, à des formations intermédiaires qui permettront aux Directeurs, aux animateurs, aux responsables du MCSP, mais aussi à d'autres acteurs culturels associés à la politique du MCSP, de s'impliquer et de renforcer leurs capacités pour améliorer ensemble les conditions, la stratégie et la qualité de l'action culturelle nationale et locale.

A ce titre, le présent document ne donne pas une formule définitive du Guide, mais un schéma indicatif qui devra faire l'objet d'ajustements et d'enrichissements progressifs et adaptés, au fil des occasions, aux situations que les acteurs culturels seront amenés à rencontrer ou à créer. De même, le produit final qui sera issu de la réflexion partagée de ces acteurs sera lui-même évolutif dans son principe, en relation avec l'environnement méthodologique et technologique dont bénéficiera le Guide.

Les indications qui suivent constituent une « feuille de route » possible pour l'élaboration du Guide et de sa méthodologie générale :

### **2.1. Elaboration du Guide de base**

Le processus d'élaboration du Guide pourrait par exemple suivre le schéma opérationnel suivant :

- Diffusion du Projet de Guide auprès du MCSP, des Délégués Régionaux à la Culture, des Directeurs (et animateurs) des Maisons de la Culture.

- Questionnaires aux bénéficiaires sur les contenus : de façon à enrichir et à préciser les thèmes retenus.
- Ateliers, par exemple régionaux, de consolidation du Guide : en particulier, chaque région pourrait ajouter des exemples (initiatives, « success stories », problèmes à résoudre ou résolus, conditions de travail etc.) propres à chacune d'entre elles. Des illustrations provenant de chacune des régions seraient également annexées.
- Partage des résultats, entre les régions, les responsables du MCSP, les autres opérateurs culturels (Ministères voisins, société civile etc.)
- Séminaire national éventuellement, regroupant les bénéficiaires directs et les partenaires de ces bénéficiaires.

A l'occasion de ce processus, des chapitres peuvent être ajoutés ou modifiés (ou retranchés), des thématiques introduites, des contenus fusionnés ou séparés, de l'information précisée et enrichie, ou des éléments reportés sur les supports complémentaires (annexes, DVD, site Web). Le résultat final pourrait même être réparti en deux ouvrages : un aide-mémoire et un Guide plus complexe.

- Finalisation du Guide de base (manuel)

## **Enjeux principaux :**

Quels thèmes et quels éléments d'information intégrer dans le Guide, quels documents placer ou déplacer en annexes et, ultérieurement, quelles informations placer sur le site Web du MCSP ?

### Spectre couvert par le Guide :

Un « manuel » de gestion administrative et d'animation culturelle ? Ce n'est pas l'option retenue ici, dans la mesure où les directeurs ne sont plus considérés comme les simples exécutants d'une action formatée et standardisée d'avance, mais plutôt comme des créateurs de tissu culturel dans un milieu plus large que les Maisons de la Culture.

Le Guide devrait couvrir non seulement les capacités fondamentales des Directeurs et animateurs, mais également leur compréhension et leurs connaissances relatives au secteur de la culture, à ses définitions, ses enjeux, l'histoire et les enjeux de la culture en Tunisie et les fondements (histoire, logique, valeurs, institutions etc.) de la politique culturelle tunisienne. Il devrait également aborder l'évolution actuelle du secteur de la culture en Tunisie et dans le monde, les changements sociaux, économiques et technologiques en cours, l'émergence de la société civile et du secteur privé, la décentralisation et les aspects liés au développement local et durable. Cette approche est liée au nouveau rôle des Directeurs des Maisons de la Culture, comme à celui des collectivités locales et de la société civile. Un Directeur de Maison de la Culture est amené à devenir un responsable culturel, doté des capacités, de la « culture » et des moyens nécessaires à ce rôle nouveau.

L'élaboration partagée du Guide constituera un processus de formation, de sensibilisation et d'appropriation efficace des Directeurs et animateurs des Maisons de la Culture.

## **2.2. Développement technologique du Guide :**

Le manuel de base sera un outil pratique et familier des Directeurs des Maisons de la Culture, et leur permettre d'utiliser et de partager une vision ouverte et créative, ainsi qu'un langage commun.

Son efficacité sera démultipliée s'il est intégré dans un mécanisme plus large soutenu par les technologies de l'information :

- DVD incluant des récits d'expériences personnelles ou des documents vivants sur des initiatives et des événements tunisiens (ou même d'ailleurs) exemplaires, des illustrations, des témoignages etc. Le DVD inclurait aussi l'ensemble des textes officiels sur les statuts des établissements, les procédures, les réglementations etc.
- Site Web reprenant et développant les contenus du DVD, mais de façon dynamique : suivi des événements, commentaires, échanges, propositions, nouveaux événements etc.
- Modules de formation, de conseils et de coaching sur le site Web, ainsi que service particulier de conseils à la demande.

- Appui à distance lors de rencontres et de séminaires de formation.

Ce développement pourrait faire l'objet d'une consultation des responsables culturels, au niveau régional et au niveau national, appuyée par un ou des comités de formulation.

### **2.3. Développements opérationnels :**

#### **Régionalisation du Guide :**

Le Guide présente une vision générale du secteur de la Culture en Tunisie : chaque Région, sous l'autorité du Délégué Régional, pourra adapter le Guide à sa propre expérience, aux conditions locale de l'action culturelle, à sa stratégie culturelle régionale etc. Les DVD eux-mêmes pourront présenter le Guide en l'accompagnant d'illustrations et d'exemples tirés de la Région.

La finalisation du produit régional devrait se faire à travers des séminaires ou des dialogues via Internet, ainsi qu'à travers une concertation nationale (réseaux) pour faciliter les échanges et la consolidation par tous des résultats de chacun.

**Processus de formation continue :** cet aspect est abordé au paragraphe précédent : 2.2.

#### **Extension du Guide à d'autres acteurs culturels :**

Le Guide concerne directement les Directeurs et animateurs des Maisons de la Culture. Mais, dans la mesure où il adopte une définition élargie de l'action culturelle, il peut aussi intéresser la plupart des autres acteurs et opérateurs culturels qui travaillent aux côtés – et de plus en plus « avec » eux – de ces bénéficiaires directs :

- Etablissements culturels voisins : Maisons des Jeunes, centres sociaux, écoles
- Responsables municipaux et régionaux
- Associations et opérateurs privés, centres culturels et théâtres privés.

Il conviendrait alors d'effectuer un travail de concertation, utile et formateur par lui-même, avec ces institutions, ces établissements et ces acteurs culturels, pour adapter le Guide aux besoins plus particuliers de chacun d'entre eux.

Il serait très utile d'assurer la sensibilisation et la formation des responsables culturels des municipalités qui, dans le cadre de la décentralisation auront à jouer un rôle important dans l'action culturelle locale et, de fait, nationale. L'élaboration concertée d'un guide adapté à leur usage offrirait une opportunité intéressante de rapprocher les Directeurs des Maisons de la Culture des responsables locaux.

## PLAN DU GUIDE

*Il s'agit du plan indicatif proposé par ce document d'appui à l'élaboration d'un guide : les rédacteurs du Guide pourront adopter un découpage différent selon leurs propres options et les contenus qu'ils auront choisis.*

### Contents

PRESENTATION DU GUIDE.....	12
LE GUIDE MODE D'EMPLOI.....	16
PREMIERE PARTIE.....	17
<b>I. DEFINITIONS DE LA CULTURE .....</b>	<b>18</b>
<b>II. LES ENJEUX DE LA CULTURE .....</b>	<b>21</b>
DEUXIEME PARTIE.....	26
<b>I. LES RESSOURCES CULTURELLES TUNISIENNES .....</b>	<b>27</b>
<b>II. L'ORGANISATION INSTITUTIONNELLE DE LA CULTURE EN TUNISIE .....</b>	<b>28</b>
<b>III. LES AUTRES ACTEURS DU SECTEUR DE LA CULTURE EN TUNISIE.....</b>	<b>30</b>
<b>IV. LA POLITIQUE CULTURELLE TUNISIENNE.....</b>	<b>32</b>
<b>V. LA DECENTRALISATION CULTURELLE .....</b>	<b>35</b>
<b>VI. LA COOPERATION INTERNATIONALE.....</b>	<b>38</b>
TROISIEME PARTIE .....	40
<b>I. LA GESTION ADMINISTRATIVE - RAPPEL.....</b>	<b>41</b>
<b>II. L'ANIMATION CULTURELLE - RAPPEL.....</b>	<b>43</b>
<b>III. LA GESTION DE PROJETS.....</b>	<b>44</b>
QUATRIEME PARTIE .....	50
<b>I. RÔLE DES MAISONS DE LA CULTURE DANS LE CADRE DE LA DECENTRALISATION .</b>	<b>51</b>
<b>II. DEFINITION DU « MANAGEMENT CULTUREL ».....</b>	<b>53</b>
<b>III. ELABORATION D'UNE STRATEGIE.....</b>	<b>55</b>
<b>IV. ATTRACTIVITE DES MAISONS DE LA CULTURE.....</b>	<b>56</b>
<b>V. CONSOLIDATION DU TISSU SOCIAL.....</b>	<b>57</b>
<b>VI. PARTENARIATS.....</b>	<b>58</b>
<b>VII. INNOVATION ET CREATIVITE.....</b>	<b>59</b>
<b>VIII. COMMUNICATION .....</b>	<b>60</b>
ANNEXES DU GUIDE POUR LES MAISONS DE LA CULTURE.....	61
CONCLUSION GENERALE DU PROJET DE GUIDE.....	62

# PRESENTATION DU GUIDE

## OBJET :

1. Cette première partie présente le Guide : ses objectifs, ses destinataires, sa méthodologie, son organisation et son mode d'emploi.

*Les éléments présentés ici sont indicatifs : la finalisation de cette partie sera effectuée à l'issue de la rédaction du Guide.*

## I. UN GUIDE POUR QUOI FAIRE ?

### 1. Les Maisons e la Culture en Tunisie :

- 220 Maisons de la Culture : leur rôle central est de faciliter l'accès à la culture des populations tunisiennes par l'animation, la formation et la création culturelles.
- Leur situation est très contrastée : Tunis, capitales régionales et touristiques, centre-ville, banlieues populaires, villes moyennes, villes rurales etc.
- Leur importance et leurs moyens sont également très contrastés : complexes culturels, catégories 1 et 2. Certaines sont dynamiques, d'autres léthargiques. Certaines ont du personnel ou des équipements suffisants, beaucoup d'entre elles sont détériorées, mal équipées, pauvres en personnel.
- Leur environnement culturel est très variable : milieux urbains, milieux ruraux, cultures traditionnelles ou « modernes », cultures populaires etc.
- D'une façon générale, les Maisons de la Culture peinent à mobiliser leurs publics. Elles mènent des activités de routine mais ont du mal à atteindre des publics jeunes et créatifs, et à s'enraciner dans la société tunisienne pour y jouer un rôle significatif. Elles sont coupées des artistes, de la société civile et du secteur privé.

### 2. La nouvelle politique culturelle tunisienne :

- La « révolution » de 2011 a modifié le contexte politique, social et culturel du pays.
- Le nouveau régime a mis en place la liberté d'expression et d'association.
- La société civile dans son ensemble a émergé à la vie politique et publique. Plus particulièrement, elle a investi les domaines de la culture : les associations, de jeunes le plus souvent, sont devenues des acteurs incontournables du secteur, où elles ont importé et généralisé des formes nouvelles d'action et de création. Les Maisons de la Culture doivent désormais prendre en compte ces nouveaux partenaires et ces nouveaux modèles.
- L'autre phénomène majeur de cette situation nouvelle est la **politique de décentralisation** mise en œuvre par le Gouvernement, et en particulier par le Ministère de la Culture et de la Sauvegarde du Patrimoine (MCSP) : la décentralisation fait apparaître émerger une autre catégorie d'acteurs, les collectivités régionales et locales, les municipalités en particulier.
- Cette double émergence s'inscrit dans un contexte international et mondial où se développent les nouvelles technologies avec les réseaux transversaux et de nouvelles pratiques culturelles que les Maisons de la Culture doivent progressivement intégrer.
- Les Maisons de la Culture se trouvent donc plongées dans un contexte qu'elles ne maîtrisent pas entièrement, et auquel elles vont devoir s'adapter si elles veulent seulement survivre. En même temps, elles constituent un réseau dense sur l'ensemble du territoire tunisien et peuvent jouer un rôle majeur dans les nouvelles pratiques et politiques culturelles du pays.



### **3. Objectifs et rôle du Guide de management :**

#### **3.1. *Le contexte :***

- La plupart des Directeurs et animateurs des Maisons de la Culture ont reçu une formation et disposent d'une expérience qui ne leur permettent que de conduire une action de routine. Ils ne sont pas armés pour faire face aux défis proposés par le contexte issu de la révolution ou de l'évolution internationale du secteur.
- Dans ce contexte, le rôle des Maisons de la Culture sera redéfini, et la forme des actions sera renouvelée.
- De même, le rôle et les missions des Directeurs et des animateurs évolueront considérablement : ils deviendront des médiateurs, partenaires de la société civile, des collectivités locales et des institutions voisines (éducation, tourisme, affaires sociales, jeunesse et sports etc.).

#### **3.2. *Fonctions générales du guide :***

- Optimiser l'action des Directeurs et animateurs dans les nouveaux contextes politiques et culturels, en tenant compte des conditions réelles d'exercice des Maisons de la Culture.
- Revitaliser l'action culturelle des Maisons de la Culture au sein des régions et des villes, et restaurer leur rôle central dans le paysage culturel des communautés et des institutions locales.
- Moderniser et mettre à jour l'action culturelle du MCSP et de ses institutions, en tenant compte des nouvelles formes d'action culturelle, des réseaux et des nouvelles technologies de la communication.
- Renforcer les capacités de partenariat, de mutualisation et de coopération intersectorielle, dans le cadre de la nouvelle société tunisienne, de la décentralisation et du développement de la société civile.
- Développer les capacités d'initiative et de créativité des Directeurs et animateurs des Maisons de la Culture, leur capacité de décision et leur responsabilité de médiateurs.
- Renforcer le rôle actif de la culture dans les processus de développement économique, humain et social du pays, et en particulier du développement local intersectoriel.

#### **3.3. *Fonctions spécifiques du guide :***

- Donner à tous les animateurs culturels du secteur public la même vision de la culture, de la politique culturelle en Tunisie et de l'action culturelle des Maisons de la Culture.
- Incrire leur action dans les nouveaux contextes politiques et sociaux de la Tunisie (liberté d'expression, émergence de la société civile, décentralisation et rôle des collectivités locales, etc.), ainsi que dans les nouvelles formes d'action et d'expression culturelles (réseaux, échanges internationaux, actions innovantes etc.).
- Donner aux animateurs un outil partagé et partageable qui leur permettent d'échanger entre eux et d'assurer une action culturelle cohérente sur l'ensemble du territoire, tout en assurant une continuité de leur action à travers les changements de postes.
- Leur donner un outil adapté à la situation des Maisons de la Culture en Tunisie, et aux différentes situations sociales, économiques et culturelles qui se rencontrent en Tunisie.
- Leur donner un ensemble d'outils pratiques qui leur permette de travailler avec les autres secteurs (secteur privé, institutions partenaires, société civile, artistes et acteurs culturels ; institutions locales) : présenter leur action et leurs projets, négocier et établir des relations de partenariat, plaider la cause culturelle, communiquer avec les publics etc.

## **II. UN GUIDE POUR QUI ?**

### **1. Directeurs et animateurs des Maisons de la Culture :**

Les Directeurs et animateurs des Maisons de la Culture sont la cible directe et les usagers naturels du Guide.

Le Guide est donc également naturellement destiné à l'ensemble des usagers du MCSP : Délégations Régionales à la Culture, Directions opérationnelles du MCSP, institutions chargées d'animation culturelle (bibliothèques).

2. Les responsables de l'action culturelle dans des secteurs voisins et partenaires :  
Le Guide pourra être utile également aux Maisons des Jeunes et du Sport et aux écoles, ainsi qu'à toutes les institutions publiques chargées d'animation culturelle. Il sera, en effet, adaptable, et permettra à tous les organismes publics de communiquer et de coopérer en utilisant un langage commun et des outils partagés.
3. Les Responsables et animateurs des maisons de la culture et centres culturels privés, qui pourront aussi l'adapter à leurs propres contraintes et à leur propre organisation.
4. Les associations et les opérateurs privés dans le secteur de la culture.
5. Les organisateurs de festivals et d'événements culturels.
6. Les collectivités locales, qui devront, dans le cadre de la décentralisation, assumer un rôle majeur dans l'animation et l'action culturelle.

*Chacun des groupes d'utilisateurs aura la possibilité d'adapter et de compléter le guide selon ses besoins, tout en disposant d'un outil de référence commun qui facilitera le dialogue, les échanges et le partenariat.*

## **7. UN GUIDE COMMENT ?**

### **1. Un Guide pratique :**

- Tout est fait pour concentrer l'information sur l'essentiel.
- Les développements théoriques ne sont présentés (ou développés en annexes) que lorsque cela sera nécessaire.
- Le Guide aborde des questions pratiques et des problèmes à résoudre réels et quotidiens, effectivement rencontrés par les animateurs.
- Annexes et références donnent une information générale de base et contextuelle, et permettent de développer les connaissances acquises.

### **2. Un guide attractif :**

- Un texte clair. Un texte de base présente le sujet abordé : des graphiques et des schémas clairs donnent une image immédiate et précise du sujet et des solutions proposées ou des actions à mettre en œuvre.
- Des illustrations vivantes et liées au contexte tunisien
- Des graphiques et schémas explicatifs immédiatement lisibles.
- Des récits d'expériences réussies, d'initiatives et d'exemples tirés du contexte tunisien.

### **3. Un guide interactif, évolutif et ouvert :**

- Le guide est une base commune pour la gestion et le management des Maisons de la Culture, des institutions et des projets culturels.
- Il pourra être développé et complété selon les besoins et selon les types d'utilisateurs.
- Il pourra évoluer en fonction des transformations des contextes et des situations locales.
- Il pourra donner lieu à une présentation sur les sites Internet du MCSP, et à des échanges d'expériences ou d'initiatives en réseaux.

### **4. Un outil de réflexion :**

- Le Guide est avant tout un outil de réflexion, qui doit permettre à ses utilisateurs d'enrichir et d'optimiser leur formation et leur expérience : non pas un manuel d'instructions mécaniques et générales.
- L'ensemble des références données dans le Guide permettront également aux utilisateurs d'accéder à une documentation qui leur permettra de développer leur connaissance du secteur de la culture, des institutions culturelles et du management de la culture.

## **8. ORGANISATION DU GUIDE (indicatif) :**

- Le Guide mode d'emploi.
  - Connaissance générale de la culture, des enjeux de la culture et du secteur de la culture.
  - Connaissance pratique de l'organisation institutionnelle de la culture en Tunisie.
  - Connaissance pratique de la (nouvelle) politique culturelle tunisienne et du contexte général de l'action culturelle en Tunisie – incluant le rôle des Maisons de la Culture dans le cadre de la décentralisation.
  - Maîtrise de la gestion administrative et de l'animation culturelle (Maisons de la Culture)
  - Approche du « management » culturel et de l'optimisation de l'action des Maisons de la Culture
- Le Guide Proposé n'est donc pas un manuel technique de gestion des Maisons de la Culture, mais il inscrit le travail des directeurs et animateurs dans des perspectives plus larges, qui prennent en compte les nouvelles missions des Maisons de la Culture et devrait leur permettre non seulement d'appliquer des règles, mais de les comprendre et de se les approprier, en leur ouvrant des horizons où ils pourront, pour ceux qui le voudront, déployer leurs capacités d'initiative et de créativité, et mieux faire comprendre (transmettre) à leurs partenaires et à leurs publics les raisons, les objectifs et le sens de leur action. Cette approche devrait aussi contribuer à accroître leur motivation personnelle.

# LE GUIDE MODE D'EMPLOI

## **OBJET :**

- Il s'agit de mettre en place un processus d'utilisation du Guide qui dépasse sa simple lecture et la seule application des conseils donnés.
- Le Guide devrait pouvoir être un instrument de dialogue entre les animateurs et les acteurs culturels de toutes les institutions partenaires.
- Il devrait être aussi un outil de réflexion individuelle et collective sur l'action culturelle, son rôle et ses méthodes.
- Il pourrait servir de base ou contribuer aux formations locales, régionales et nationales délivrées en Tunisie.

- Lecture et utilisation du Guide, par chapitres et éléments.
- Accès aux annexes développées et aux références bibliographiques et Internet données par le Guide.
- Réflexion sur les applications pratiques du Guide en fonction du contexte local de la Maison de la Culture.
- Partage du Guide : par les équipes d'animateurs, par les différents partenaires culturels (associations, municipalité etc.).
- Séminaires ou sessions de formation autour du Guide ou avec le Guide, sur des points clés.
- Fiches complémentaires locales ajoutées au Guide sur les contextes culturels et sociaux dans lesquels exercent les Maisons de la Culture.
- Echanges par réseaux sur certains points clés du Guide : par exemple, l'attractivité des Maisons de la Culture, les stratégies municipales, les partenariats locaux etc. Le réseau Internet du MCSP peut servir d'outil de dialogue et de suivi.
- L'équipe chargée de la réalisation du Guide devra en décliner les fonctions et adapter l'ensemble des outils aux objectifs définis.

## **CONTENUS DU MODULE :**

- Comment utiliser le Guide, d'une façon générale ou en fonction des conditions locales ?
- Comment compléter l'information reçue ?
- Comment échanger avec des collègues, des partenaires, des responsables ?
- Comment former avec le Guide ?
- Comment participer à l'enrichissement du Guide (expériences, conseils, illustrations etc.) ?

# PREMIERE PARTIE

## RÔLE ET ENJEUX DE LA CULTURE

**OBJET :**

Donner aux animateurs et acteurs culturels une connaissance précise des sens du mot culture, des domaines couverts, du rôle et des enjeux de la culture. Il s'agit pour eux de savoir sur quoi ils travaillent, de pouvoir expliquer, argumenter et convaincre. Ils ne disposent le plus souvent que d'une notion vague du terme « culture », et n'en mesurent pas toujours toutes les dimensions. Il est aussi important que tous les acteurs de la culture utilisent les mêmes mots dans le même sens, pour établir et maintenir entre eux un dialogue cohérent et efficace. La connaissance des domaines et des enjeux de la culture est devenue une nécessité pour des Directeurs des Maisons de la Culture dont le rôle de « médiateurs » s'affirmera dans le cadre de la décentralisation, de l'émergence de la société civile et de l'entrée en jeu des municipalités et des collectivités locales : ils devront avoir la capacité de présenter, d'expliquer, de convaincre et de rassembler l'ensemble des acteurs désormais engagés dans un processus de partenariat évolutif.

# I. DEFINITIONS DE LA CULTURE

## I.1. Définition universelle et anthropologique (UNESCO) :

### Définition UNESCO :

« La culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances ».

Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles, Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, 26 juillet – 6 août 1982.

*Le Guide fera référence (annexes, bibliographie) à l'histoire du mot « culture », en particulier dans son opposition au mot « civilisation » dans l'histoire du 19ème siècle. Il pourra aussi passer en revue les différents sens usuels du mot « culture » (culture générale, culture scientifique, culture d'entreprise, etc.). Cela permettra aux utilisateurs d'avoir une approche plus nuancée du terme, et de mieux réfléchir au sens de leur action et de leur mission – comme d'en débattre en groupes.*

### 1. Définition de la culture selon l'UNESCO :

Selon cette définition (UNESCO), le terme de culture recouvre essentiellement :

- Le patrimoine immatériel : les croyances, les traditions et la pensée traditionnelle, les valeurs, la morale, les formes religieuses et la spiritualité, etc.
- Le patrimoine « porté » : les modes de vie et de communication sociale, les vêtements, les formes artisanales, la cuisine, les chants et danses, les cérémonies traditionnelles, les traditions orales etc.
- Le patrimoine matériel : les sites historiques et les créations culturelles et artistiques humaines (arts, artisanat).

*Le Guide mentionnera également les valeurs « universelles » qui ont été progressivement associées à la notion de culture, et qui lui sont aujourd'hui indissociablement liées :*

- La liberté d'expression, qui inclue la liberté de pensée, de conscience et d'opinion.
- Le respect des droits humains fondamentaux, qui s'inscrivent dans le cadre des valeurs démocratiques et des droits liés au développement humain.
- Le respect et la protection de la diversité culturelle, qui recouvre les droits fondamentaux des minorités culturelles et sociales dans leurs dimensions personnelles et collectives.

### 2. Définitions usuelles du mot culture :

- Le terme culture recouvre de façon générale et usuelle l'ensemble des créations, des pratiques, des produits et des connaissances qui relèvent de l'art, des sciences humaines, de l'histoire et qui caractérisent d'une part l'ensemble de l'humanité, d'autre part les sociétés les unes par rapport aux autres (le mot s'est progressivement substitué à celui de « civilisation »). L'acception générale du mot culture se situe entre la définition de l'UNESCO et la définition institutionnelle (cf. 3).
- Dans l'usage courant et limité, le terme de culture recouvre également l'ensemble des disciplines artistiques, auxquelles ont été progressivement intégrés les arts dits « populaires » marqués par la fonction de « loisir » (chanson, bande dessinées etc.), ainsi que les connaissances diverses et ordinaires sur la société et le monde environnants. La coupure entre les arts « populaires » et la culture proprement artistique a tendance à s'effacer, en particulier dans des pratiques et des formes

artistiques et socio-culturelles nouvelles : il est important que les Directeurs des Maisons de la Culture tiennent compte de cette évolution.

**CONTENUS DU MODULE :**

- Définitions et acceptions du mot « culture » (histoire du mot, définition UNESCO, domaines couverts par la définition UNESCO, définitions usuelles)
- Citations et exemples divers de pratiques et de produits culturels correspondant à ces définitions
- Documentation et références (annexes) – pour approfondir : articles, ouvrages, analyses.
- Illustrations tirées du patrimoine tunisien.

## I.2. Définition institutionnelle et disciplines culturelles :

- La « culture » constitue un secteur de l'activité socio-économique, au même titre que l'éducation, le tourisme, l'agriculture ou le commerce. A ce titre, elle est le plus souvent représentée par un « Ministère ».
- Le secteur de la culture recouvre des domaines très différents dont le nombre tend à augmenter, à mesure que la « culture » englobe de nouveaux champs d'activité :
  - Le patrimoine historique : définition et exemples tunisiens (Carthage etc.).
  - Le patrimoine immatériel et porté : traditions, croyances, façons de vivre etc. (illustrations tunisiennes)
  - La création artistique : arts plastiques, théâtre, musique, danse, cinéma, architecture, littérature. Ces différentes disciplines feront l'objet d'une brève définition et d'illustrations tunisiennes.
- Le Guide abordera également les nouvelles formes d'expression artistique : arts de la rue, installations et performances, nouvelles technologies artistiques, culture participative, etc.
- Le patrimoine artistique : brève définition (les œuvres qui marquent l'histoire de la création artistique dans les différentes disciplines (exemples tunisiens et illustrations)).
- Les arts populaires : chanson, graphisme, arts de la rue, danse etc. (illustrations commentées).
- Les industries culturelles : musique, littérature, cinéma, tourisme, spectacle, industries du loisir culturel (mentionné ici, développé dans la Partie I, fiche 3).
- Les industries créatives, liées au développement de la communication et des nouvelles technologies (développé en fiche x) – exemples tunisiens.
- Les secteurs liés de la connaissance (culture scientifique), de l'éducation, de l'environnement et du développement durable, où la culture joue un rôle transversal essentiel.

Directeurs des Maisons de la Culture, animateurs et acteurs culturels doivent avoir une connaissance précise de ces différents domaines, c'est-à-dire une connaissance suffisamment globale du secteur de la culture pour maîtriser ses différentes potentialités de développement et prendre en compte tous les aspects susceptibles de contribuer au dialogue social et à la promotion de la diversité culturelle, sociale et économique.

*Le Guide renverra les utilisateurs aux institutions ou types d'institutions qui prennent en charge ces différentes disciplines dans la Fiche consacrée aux « institutions de la culture en Tunisie » (ici Partie II, Fiche 2).*

### **CONTENUS DU MODULE :**

- Définition et description technique précise des différents domaines de la culture et des productions correspondantes
- Documentation et références pour approfondir (annexes)
- Illustrations : œuvres, créations et personnalités tunisiennes correspondant aux différents domaines décrits.



## II. LES ENJEUX DE LA CULTURE

**OBJET :**

La culture fait partie de l'environnement des sociétés et des groupes de populations. Elle en est le mode d'expression et le support essentiel de communication et d'échanges. Les rôles de la culture sont nombreux, directs ou transversaux. Les Directeurs et animateurs des Maisons de la Culture doivent les connaître pour ne pas limiter leur action à des activités de routine coupées de la réalité économique et sociale du secteur dont ils ont la charge. Ils doivent aussi avoir la capacité de transmettre cette connaissance à leurs partenaires naturels, société civile, secteur privé et collectivités locales.

## II.1. Dialogue, diversité et développement humain

### 1) *Dialogue culturel et diversité :*

- Dialogue local entre les communautés, les groupes sociaux, les secteurs, les générations, etc.
- Dialogue national, entre les régions, les cultures : la culture offre un champ de dialogue et les outils nécessaires à ce dialogue dans le maintien de la diversité de chacun.
- Rôle dans le dialogue politique.
- Rôle dans le dialogue international (processus de paix et de conciliation).

Le « dialogue » n'est pas seulement un facteur formel et abstrait : les sites culturels (patrimoine, Musées etc.), les événements culturels et les produits culturels sont des lieux, des moments ou des occasions d'échanges et de rencontres de personnes et de groupes qui sans eux ne se verraient jamais et ne s'adresseraient jamais ni gestes, ni regards, ni paroles.

### 2) *Développement humain :*

La culture véhicule et illustre des valeurs qui organisent et entretiennent le développement humain des sociétés.

Elle est porteuse en particulier des valeurs de tolérance, de liberté et de reconnaissance de l'autre dans ses différences. La culture est aujourd'hui associée à la démocratie et à la citoyenneté. Elle permet de porter et de diffuser des valeurs partagées au plan national ou international, sans empiéter sur les caractères culturels des communautés ou des groupes sociaux qui constituent les sociétés.

La culture joue un rôle essentiel dans les progrès en matière d'inclusion sociale et de protection des plus faibles selon les sociétés concernées : rôle de la femme, minorités, violence etc.

### 3) *Création culturelle et développement humain :*

La « culture » en général est un facteur de développement humain.

La création artistique peut être aussi utilisée pour sensibiliser les responsables politiques ou les opinions à certains problèmes cruciaux auxquels doivent faire face les sociétés ou les communautés : le théâtre, le cinéma, voire les arts plastiques (installations), les arts de la rue et toutes les formes artistiques par principe peuvent contribuer à alerter les opinions publiques et à résoudre ces problèmes, souvent liés à des traditions ou à des habitudes aux effets négatifs. De nombreuses expériences de théâtre itinérant ont été, par exemple, menées avec succès, sur les thèmes de la violence, de la santé, de l'environnement etc.

#### **CONTENUS DU MODULE :**

Présentation détaillée sur le rôle de la culture en matière de développement humain et politique  
Exemples développés pour chaque application - tunisiens et autres (la Tunisie offre un modèle très actuel du rôle de la culture en matière de dialogue et d'équilibre sociaux.  
Illustrations commentées pour chacune des applications.  
Références et documentation (annexes).

## II.2. Développement économique et social

Le secteur de la culture est aujourd'hui l'un des secteurs économiques les plus dynamiques dans le monde.

La culture est génératrice d'emplois directs et indirects : un festival, par exemple, crée des emplois techniques, mais aussi des emplois de services multiples et des métiers occasionnels (restauration, ventes, artisanat, tourisme etc.). Une politique culturelle locale favorise les commerces et les métiers de service. La culture offre aussi des compléments professionnels significatifs à des techniciens (emplois partiels), à des artisans et à des spécialistes dans les divers secteurs d'activités.

La culture est un facteur actif de promotion sociale. Les jeunes artistes en particulier, qui viennent souvent de milieux défavorisés, accèdent à des niveaux sociaux plus larges. La culture favorise également l'égalité des genres et la promotion des femmes, et renforce en ce sens le dialogue social. Les minorités, souvent défavorisées, y trouvent les moyens et les voies de leur émancipation morale, économique et sociale.

La culture est génératrice de progrès technologiques spectaculaires : la musique et le cinéma, mais aussi les arts du spectacle, sont les moteurs les plus actifs aujourd'hui du développement technologique moderne. Non seulement un grand nombre de progrès sont réalisés pour faciliter l'accès aux produits culturels, leur stockage et leur circulation, mais l'utilisation de ces supports technologiques est aussi un facteur d'apprentissage direct de la part des consommateurs. La culture est un facteur actif de développement des capacités personnelles et collectives.

Les industries culturelles et créatives : elles jouent aujourd'hui un rôle majeur dans le monde, en termes de développement et de dynamisme économiques (emploi, génération de ressources et de capacités, PIB, échanges économiques etc.). Ce rôle est international (mondialisation) et national (firmes majeures en matière de cinéma ou de musique), mais aussi régional et local : certaines firmes peuvent être délocalisées, mais aussi la production d'équipements, de services et de produits dérivés pour ces firmes. Au niveau local, l'artisanat, le tourisme et les spectacles relèvent des industries culturelles et contribuent sensiblement au développement économique et social.

Ce point est développé dans la Fiche 5.

#### **CONTENUS DU MODULE :**

Développements sur la contribution économique et sociale de la culture : exemples, chiffres, flux financiers, tableaux

Exemples des métiers de la culture ou associés à la culture (Festivals etc.)

Exemples d'industries culturelles et créatives en Tunisie ou dans le monde

Exemples des progrès technologiques induits par mes marchés de la culture

Références et documentation : annexes.

### **II.3. Les industries culturelles et créatives**

Les industries culturelles sont les industries qui utilisent des supports de type industriel pour diffuser des contenus culturels. Elles se caractérisent par 1) la multiplication des produits, 2) la capitalisation du système économique, 3) la mondialisation des marchés. C'est d'ailleurs de plus en plus la capitalisation des marchés qui caractérise l'industrie culturelle (dématérialisation des productions).

Les principales industries culturelles sont :

- Le cinéma : aux côtés du cinéma de fiction ou documentaire les domaines du cinéma publicitaire, du cinéma d'entreprise, sportif, médical et scientifique etc. sont aussi des secteurs dynamiques et contribuent à l'industrie du cinéma dans son ensemble.
- La musique : sur des supports matériels, et de plus en plus sur des supports dématérialisés (3G, Internet). La disparition ou la diminution des « disques » ne supprime en rien le système économique, dont les productions matérielles se déplacent et se diversifient.
- Le livre : le livre matérialisé et, de plus en plus, le livre dématérialisé.
- Les jeux numériques et créations informatiques.
- L'industrie du spectacle, par son modèle économique (capitalisation), peut également être associée à l'industrie culturelle. De plus, les spectacles sont étroitement liés à la promotion des produits correspondants (DVD, films etc.).
- Le tourisme relève de l'industrie culturelle, avec cette variante que ce n'est pas le produit qui se déplace vers le public, mais le public vers le produit. Par ailleurs, le tourisme induit la production d'une quantité industrielle de produits dérivés : films, cartes postales, objets d'usage courant, etc.

- L'artisanat : occupe tout l'échelle de l'activité économique, depuis la production individuelle et locale jusqu'à l'entreprise industrielle. Il s'agit donc d'un domaine parfaitement adapté aux différents niveaux de développement, local, régional et national.
- La création plastique (peinture, sculpture) ne relève pas de l'industrie culturelle : à un haut niveau, cependant, le marché de l'art représente un système économique majeur et sophistiqué, incluant des retombées d'image importantes sur les pays créateurs.

Le Guide ne se contentera pas de décrire les industries culturelles: il devra aussi mettre en relief la logique, qui maintient le système malgré et à travers les évolutions technologique et qui reste au cœur de la mondialisation qui affecte le secteur de la culture aujourd'hui, même dans ses dimensions les plus locales au niveau desquelles les Maisons de la Culture ont un rôle à jouer.

Les industries créatives : ce sont les industries, de plus en plus nombreuses, qui ont recours à la créativité artistique dans la conception, mais aussi la promotion de leurs produits. Par exemple l'industrie automobile, la parfumerie, la mode, le « design », l'agro-alimentaire, la communication. Dans le cadre de la décentralisation, la labellisation de produits et de productions régionales devra intégrer cette dimension créative, qui ouvre de nouvelles perspectives professionnelles aux artistes et aux métiers techniques associés et voisins.

#### **CONTENUS DU MODULE :**

- Définition, logique, fonctionnement et évolution des industries culturelles.
- Economie des industries culturelles : chiffres, tableaux, exemples.
- Description des marchés voisins : tourisme, spectacle, marchés de l'art
- Industries culturelles en Tunisie : exemples.
- Description des industries créatives, en mettant l'accent sur les filières ouvertes aux artistes et aux créateurs dans ce domaine.
- Documentation et références- annexes.

## II.4. La dimension culturelle du développement

Les responsables des Maisons de la Culture et de la politique culturelle régionale doivent être sensibilisées à cette dimension et engager une réflexion sur la « dimension culturelle du développement », dont le concept s'est formalisé au niveau de l'UNESCO à partir les années 1990 et qui fait aujourd'hui partie de toutes les approches en matière de développement global. Il s'agit du rôle transversal de la culture : la culture est un facteur décisif du développement et du bon fonctionnement de tous les secteurs économiques et sociaux. L'éducation, l'agriculture, l'industrie, le commerce, les technologies etc., et les entreprises en général sont traversés par des caractères culturels, des habitudes, des façons de penser et d'agir qui conditionnent la qualité du dialogue professionnel et social, ainsi que du dialogue entre les professionnels et leur environnement politique, social et économiques (autorités locales, communautés etc.).

La culture est également un outil décisif de formation, de sensibilisation et de dialogue entre les différents acteurs politique, économiques et sociaux, et un facteur de progrès humain : le théâtre, la musique, les arts plastiques, le cinéma etc. sont couramment requis dans des programmes de sensibilisation des communautés à des questions cruciales de société(santé, éducation, coutumes, environnement, genre etc.).

L'environnement : l'environnement naturel et urbain est entièrement déterminé par l'approche culturelle que les populations peuvent en avoir. Les paysages dits « naturels » sont, dans la plupart des cas, des constructions historiques et culturelles. A ce titre, l'environnement doit désormais faire partie (et fait partie) des préoccupations des responsables culturels.

Partenariats intersectoriels : au niveau local, tous les secteurs doivent s'associer pour assurer un développement équilibré et mutualisé. Les secteurs sont solidaires et se recoupent dans l'intérêt commun. Les différents responsables sectoriels sont co-responsables chacun de plusieurs secteurs dont la gestion est collective et participative.

### **CONTENUS DU MODULE :**

Définition et analyse de la « dimension culturelle du développement » sous ses différentes formes et dans les différents domaines concernés (tous les domaines et les secteurs du développement).  
Exemples d'expériences en Tunisie et ailleurs.  
Modèles d'intervention culturelle et artistique auprès de communautés (sensibilisation).  
Documentation et références : documentation UNESCO et autres.

## DEUXIEME PARTIE

### LE SECTEUR DE LA CULTURE EN TUNISIE

**OBJET :**

Ce chapitre présente la politique culturelle tunisienne, dont les animateurs culturels doivent maîtriser l'histoire, les principes et les objectifs actuels comme un cadre de référence clair de leur action. Les Directeurs des Maisons de la Culture doivent pouvoir appliquer ces principes et ces orientations, surtout dans la cadre de la décentralisation où les régions et les municipalités auront la possibilité de développer leurs propres stratégies de façon originale à l'intérieur de la politique nationale.

Le chapitre pourra être plus ou moins développé selon le choix méthodologique des responsables du MCSP :

- Un panorama rapide et des annexes et références qui détailleront les différents aspects abordés, en particulier ce qui touche au statut et au fonctionnement des institutions
- Un exposé plus détaillé et plus complet, qui évitera le recours à d'autres sources d'information.

## I. LES RESSOURCES CULTURELLES TUNISIENNES

### **OBJET :**

La Tunisie est un pays riche du point de vue de l'histoire et des ressources culturelles. Il est indispensable que les responsables de l'action culturelle, et en particulier les Directeurs et animateurs des Maisons de la Culture, aient une connaissance précise et complète des ressources culturelles du pays : pour transmettre les valeurs de ces ressources, pour enrichir leur propre action, pour dialoguer avec leurs partenaires publics et privés et favoriser les échanges entre les régions.

*Le Guide présentera un panorama des principales ressources culturelles du pays :*

- Introduction générale sur les caractères principaux de la culture en Tunisie : histoire, diversité, distribution
- Le patrimoine historique : monuments, villes, lieux d'histoire etc.
- Le patrimoine immatériel : les communautés culturelles, les traditions par régions et zones d'extension. Les caractères principaux de ce patrimoine et des communautés porteuses seront décrits (histoire, langue, valeurs, modes de vie etc.)
- Le patrimoine artistique : arts plastiques, littérature, musique, cinéma etc.
- La création artistique contemporaine, incluant l'artisanat d'art et les nouvelles formes d'expression artistique
- La créativité, dans les domaines de la mode, du design, de la communication, des industries créatives
- Les festivals, fêtes et événements qui font partie du patrimoine culturel tunisien et contribuent à son développement.

*Les noms des principaux créateurs historiques seront mentionnés, et pourront renvoyer à des biographies en référence. Les créateurs contemporains (individus, groupes) seront mentionnés sur le Site Web.*

*Les sites touristiques et les circuits culturels seront détaillés.*

### **CONTENUS DU MODULE**

- Histoire et description, analyse des caractéristiques des ressources culturelles tunisiennes.
- Exemples et illustrations : sites, œuvres, personnalités, cartes et plans etc.
- Documentation et références- annexes.

## II. L'ORGANISATION INSTITUTIONNELLE DE LA CULTURE EN TUNISIE

### OBJET :

Les responsables des Maisons de la culture – mais ceci s'adresse aussi à tous les responsables culturels publics et privés – doivent avoir une connaissance précise des institutions culturelles nationales et locales, et de leur rôle.

Cette connaissance leur permettra :

- De situer exactement leur rôle et leurs responsabilités dans le dispositif institutionnel
- D'optimiser le recours aux institutions et de faciliter le fonctionnement des Maisons de la Culture
- D'être en mesure d'expliquer aux partenaires publics et privés le rôle et le fonctionnement des institutions culturelles.

*Le Guide dressera un tableau des institutions, de leur rôle et de leur fonctionnement général.*

### **1. Le Ministère de la Culture et de la Sauvegarde du Patrimoine (MCSP) :**

- Bref historique.
- Organigramme et organisation (l'organigramme figurera en annexe) :
  - Services administratifs, juridiques, financiers et techniques.
  - Directions thématiques (arts plastiques, musique et danse etc.)

### **Rôle du Ministère :**

#### **1) Missions générales :**

- Définir le cadre général de la politique culturelle du pays : principes, orientations etc.
- Assurer et suivre la gestion des institutions et des programmes nationaux
- Allouer des subventions aux institutions publiques et aux organismes privés pour la mise en œuvre de projets culturels (festivals, expositions etc.).
- Etc.

#### **2) Rôle dans le cadre du processus de décentralisation :**

Il s'agira de présenter le rôle actuel du MCSP, c'est-à-dire ses fonctions nouvelles dans le cadre de la nouvelle politique culturelle nationale.

Le Guide mettra en valeur les changements qui interviennent dans le rôle du MCSP. Le MCSP n'a plus vocation à monopoliser la politique culturelle du pays. Dans un contexte moderne de décentralisation, le MCSP joue un rôle de régulation et d'harmonisation. Il veille en particulier :

- A faciliter l'exercice et le développement de la culture au sein de la société, et en particulier au sein de la société civile.
- A équilibrer le développement culturel entre les régions et les communautés, de façon à éviter la création de disparités.
- A faciliter la diffusion des valeurs nationales au sein des communautés locales
- A faciliter la circulation des biens culturels, de l'information et des personnes, les artistes et les groupes d'artistes en particulier.
- A appuyer les collectivités locales dans leurs efforts de développement culturel
- A renforcer l'image du pays et de ses régions au plan international, en facilitant en particulier la circulation des biens et des personnes et en facilitant les échanges et les accords internationaux.
- A assurer la protection matérielle, économique et juridique des biens culturels et des artistes ou associations culturelles.



## **2. Les services déconcentrés du MCSP :**

- Les Délégations Régionales à la Culture : organisation et mission
- Les institutions culturelles : Maisons de la Culture, bibliothèques, Musées
- Etc.

## **3. Les Instituts et Etablissement autonomes :**

- Historique, missions principales, organisation, actions et programmes de ces établissements seront présentés :
  - L'Institut National du Patrimoine (INP).
  - L'Agence de Mise en Valeur du Patrimoine et de la Promotion culturelle.
  - L'Etablissement National pour la Promotion des Festivals et des Manifestations Culturelles et Artistiques.
  - Le Centre National du Cinéma et de l'Image.
  - Le Centre National de Communication Culturelle et Médiatique.
  - Les Centres d'art dramatique.

*Le nombre des divers services et établissements sera mentionné, et leur mission générale brièvement décrite. Une information complémentaire pourra être trouvée en annexe (références bibliographiques, documentaire et Internet).*

### **CONTENUS DU MODULE :**

- Description institutionnelle des services et des agences, établissements et instituts : statuts, organisation, missions.
- Rôle et responsabilités aux différents niveaux.
- Organigrammes, diagrammes et cartes d'implantation.
- Documentation (annexes) : documents officiels, statuts, décrets etc.

### III. LES AUTRES ACTEURS DU SECTEUR DE LA CULTURE EN TUNISIE

#### **OBJET :**

Les Directeurs et animateurs doivent avoir à l'esprit l'ensemble des acteurs de la culture en Tunisie, en particulier les acteurs des secteurs voisins et de la société civile, dont le rôle sera accru dans le cadre de la décentralisation. Il est important qu'ils puissent situer et mesurer avec précision les Maisons de la Culture dans le contexte plus général de la vie culturelle du pays.

*Le Guide dressera un tableau des institutions, de leur rôle et de leur fonctionnement général. Il précisera également les actions les plus caractéristiques menées par ces acteurs et les éventuelles passerelles institutionnelles établies avec le MCSP.*

*A titre indicatif :*

#### **1. Institutions des secteurs voisins à dimension culturelle :**

- Ecoles.
- Universités.
- Maisons de la Jeunesse et des Sports.
- Centres sociaux (jeunes, familles, environnement etc.).

*Présentation de leurs types d'activités et des partenariats en cours, ainsi que des conventions de partenariat signées.*

#### **2. Institutions municipales :**

- Services culturels des municipalités.
- Théâtres et institutions particulières à certaines villes.
- Festivals, événements.

*Présentation des structures, du fonctionnement et des moyens, des activités.*

#### **3. Centres culturels et théâtres privés :**

Structures, statuts, fonctionnement, publics, activités et rôle dans le secteur de la culture.

#### **4. Associations culturelles et réseaux d'associations :**

Statut, domaines, fonctionnement et rôle dans le secteur de la culture. Les réseaux actuels seront précisément présentés.

#### **5. Opérateurs privés :**

Il s'agit de petites entreprises dans les domaines artistiques et culturels, galeries d'art et d'artisanat, promoteurs culturels, communicants etc. qui jouent un rôle ressource encore réduit dans le tissu de l'action culturelle, mais pourront être de plus en plus associés à des programmes partagés. Les principaux types de ces opérateurs seront décrits.

## **6. Industries culturelles :**

Les industries culturelles existant en Tunisie seront mentionnées ou rappelées : domaine, productions, lieux d'implantation etc.

*Quelques exemples seront présentés et illustrés : les références seront indiquées en annexe. Chacune des régions pourra préciser et compléter le Guide en développant la présentation des organismes présents et actifs dans ces régions.*

### **CONTENUS DU MODULE :**

- Présentation des principaux acteurs : description institutionnelle, types d'actions, publics, relations avec le MCSP etc.
- Exemples significatifs d'organismes et de projets en Tunisie.
- Répartition et statistiques régionales (cartes, tableaux).
- Documentation : textes officiels, sites Web, documents de présentation, projets etc.

#### IV. LA POLITIQUE CULTURELLE TUNISIENNE

**OBJET :**

Ce chapitre traitera de la politique tunisienne actuelle, telles qu'elle est mise en place depuis la « révolution » : principes et valeurs, objectifs, méthode.

Elle traitera plus particulièrement des grands thèmes et des facteurs principaux à travers lesquels elle se réalise ou se réalisera : décentralisation, société civile, coopération internationale, etc.

Les Directeurs et animateurs des Maisons de la Culture seront nécessairement amenés à prendre en compte la nouvelle politique du MCSP : il s'agit d'un enjeu majeur pour la revitalisation des Maisons de la Culture et leur adaptation aux nouvelles conditions du secteur de la culture en Tunisie.

## IV. 1. Les enjeux de la politique culturelle en Tunisie

### **OBJET :**

Cette fiche est un rappel, qui peut être placée à plusieurs endroits du Guide ou intégrée dans d'autres chapitres ou fiches. Il est utile de rappeler le rôle important que joue la culture dans le contexte politique, économique et social du pays, et de sensibiliser les Directeurs et animateurs des Maisons de la Culture à ce rôle qui a motivé depuis l'Indépendance tous les régimes qui se sont succédés.

Les Directeurs ne peuvent ignorer, pour la qualité de leur action et pour celle du dialogue qu'ils doivent entretenir autour de cette action, des enjeux qui sous-tendent les décisions politiques et techniques, et qui concernent également leurs propres activités de terrain – celles-ci ne se limitant pas ou ne pouvant plus se limiter à un travail de routine.

### **1. Rappel :**

La place de la culture dans les politiques nationales.

Les politiques culturelles qui se sont succédées en Tunisie depuis l'Indépendance : principes, orientations et objectifs.

### **2. Les principaux enjeux :**

- Unité et identités nationales, en particulier lors de l'indépendance de la Tunisie.
- Citoyenneté.
- Dialogue culturel et social.
- Diversité culturelle.
- Image et place de la Tunisie dans le monde.
- Tourisme et développement économique.
- Etc.

Ces enjeux, qui ont traversé l'histoire de la Tunisie depuis son indépendance, seront commentés, replacés dans leur contexte et évalués. Les politiques culturelles successives ne sont pas contradictoires, mais se complètent en se succédant : elles ont permis à la Tunisie de développer une identité culturelle forte qui joue un rôle aujourd'hui dans le contexte actuel, en permettant en particulier au pays de conserver une cohérence sociale nécessaire dans le processus de diversification et de dialogue engagé, et de surmonter les crises majeures que le pays doit affronter.

Le lien entre ces enjeux et le nouveau rôle des Directeurs des Maisons de la Culture sera défini et expliqué avec précision.

### **CONTENUS DU MODULE :**

Description raisonnée des enjeux de la culture et des politiques culturelles au cours de l'histoire tunisienne.

Mise en relation de ces enjeux avec les orientations et les programmes actuels de la politique culturelle tunisienne – et le politique tunisienne en général.

Les enjeux actuels, en particulier depuis la révolution de 2011.

Documentation et références (annexes) : textes essentiels, analyses, articles, exemples.

## IV.2. La politique culturelle du MCSP

### **OBJET :**

Comme déjà indiqué, il est essentiel que les Directeurs et animateurs des Maisons de la Culture comprennent et s'approprient la nouvelle politique culturelle du MCSP. Il s'agit d'ne présenter la logique, les valeurs et les orientations principales, de façon à donner un moule cohérent à l'action des Maisons de la Culture, dont la mission sera modifiée par ces nouvelles orientations et l'esprit qui les dirige.

### **1. Contexte :**

La « révolution » de janvier 2011 et les transformations qui ont suivi : démocratisation, société civile, liberté d'expression etc.

### **2. Valeurs, principes et objectifs de la politique culturelle du MCSP :**

- Valeurs générales du nouveau régime (Constitution de 2014).
- Accès de tous et démocratisation.
- Protection et promotion de la diversité culturelle et du patrimoine immatériel.
- Dialogue national.
- Protection et valorisation du patrimoine matériel.
- Promotion de la créativité (incluant la protection des artistes et droits d'auteur).
- Développement économique et social, emploi.

### **3. Stratégie et méthode :**

- Réformes institutionnelles (orientations et principales).
- Décentralisation et promotion des Régions et des collectivités locales (ce point donne lieu à une fiche spécifique).
- Promotion de - et coopération avec - la société civile.
- Partenariat avec le secteur privé- mécénat.
- Coopération internationale (ce point donne lieu à une fiche spécifique).
- Etc.

Chacun des articles sera brièvement commenté et éclairé. Des références renverront aux annexes et aux sites Internet appropriés.

### **CONTENUS DU MODULE :**

- Description détaillée et raisonnée de la politique du MCSP : valeurs et principes, priorités, stratégie, méthode et programmes phares.
- Documentation et références : textes officiels, articles, ouvrages de référence.

## 9. LA DECENTRALISATION CULTURELLE

### **OBJET :**

La décentralisation est au cœur de la politique et de la stratégie culturelles tunisiennes, qui s'inscrivent elles-mêmes dans le cadre d'une politique générale de décentralisation, à des fins de démocratisation autant que d'optimisation du fonctionnement institutionnel.

Les missions des Directeurs et animateurs seront directement affectées par ce processus, dont ils doivent intégrer la logique et les mécanismes, après avoir connu une longue période de centralisation et de monopole culturel exercé par l'Etat.

Il est important que les Directeurs et animateurs de Maisons de la Culture maîtrisent les raisons et les outils logiques de la décentralisation, de façon à en exploiter au mieux toutes les nouvelles opportunités et à dégager les Maisons de la Culture des anciennes contraintes qui limitaient leur capacité d'action.

La politique actuelle du Gouvernement tunisien est centrée sur les processus de décentralisation politique et institutionnelle :

- Il s'agit d'améliorer le fonctionnement des institutions, en rapprochant en particulier les lieux et les mécanismes de décision des acteurs de la société.
- Il s'agit de libérer et d'optimiser les dynamiques locales de développement.
- Il s'agit d'installer des mécanismes de développement plus équitables et d'établir l'égalité des chances de tous et de chacun sur l'ensemble du territoire et du tissu économique et social.
- Il s'agit de mettre en place des processus participatifs clairs et efficaces.

Le MCSP s'engage actuellement dans une stratégie de décentralisation moulée sur la politique générale du Gouvernement, mais qui présente des caractères propres au secteur de la culture. La décentralisation offre au MCSP un cadre d'action dynamique et organisateur dont les objectifs et les horizons sont visibles, facilement identifiables et mobilisateurs.

La décentralisation est à la fois institutionnelle et géographique : elle porte sur les logiques et les circuits de décision à l'intérieur du MCSP, sur la répartition des responsabilités entre des partenaires désormais diversifiés hors du MCSP (société civile, municipalités etc.), et sur l'extension géographique des lieux de décision.

Les implications de ce mouvement sont considérables et doivent être prises en compte par les Directeurs et animateurs des Maisons de la Culture : c'est tout le logiciel de la politique culturelle qui se trouve modifié, voire remplacé.

### **1. Transformation du rôle du MCSP - rappel (cf. Deuxième partie, III - Les institutions culturelle :**

- Rôle de médiation et de régulation, d'harmonisation.
- Maintien de l'équilibre des régions, des communautés, des groupes sociaux.
- Diffusion des valeurs nationales dans le cadre de la diversité culturelle.
- Maintien de la cohérence nationale de la politique culturelle.
- Promotion de la culture nationale et renforcement des échanges et des liens de coopération.

### **2. Renforcement des responsabilités régionales :**

Les Régions sont amenées à jouer un rôle clé dans la politique de décentralisation. Elles seront les plateformes opérationnelles des politiques culturelles, et le relai naturel dans les deux sens entre le

niveau national et le niveau local, pour diffuser et faire remonter l'information, les créations, les valeurs. En particulier les niveaux de décision seront étendus sur la chaîne géographique, et les Délégations Régionales à la Culture seront amenées à jouer un rôle crucial dans les politiques régionales et l'application des orientations nationales.

### ***Le niveau régional de l'action culturelle :***

- Elaboration de stratégies régionales avec les parties prenantes et les principaux acteurs : Délégations Régionales à la Culture, collectivités locales, secteur privé, communautés, ministères et secteurs partenaires, société civile, artistes et opérateurs culturels privés.
- Mutualisation et partenariats régionaux intersectoriels.
- Promotion de la créativité régionale.
- Renforcement et promotion de la diversité et du patrimoine local.

La capacité de décision laissée aux régions facilitera le fonctionnement des Maisons de la Culture sur le terrain. Les Régions associeront les villes et les communes, les entreprises et les institutions pour assurer le développement local de leur territoire.

### **3. Rôle local des municipalités :**

Le rôle des municipalités deviendra central au niveau local : les directeurs et animateurs des Maisons de la Culture devront intégrer leur politique dans leur action, et éviter de fonctionner selon l'ancien modèle vertical qui les isolait du terrain et de leur environnement social, institutionnel et même culturel.

- Les Municipalités seront amenées à formuler et mettre en œuvre des politiques et des stratégies culturelles coordonnées, qui tiendront compte de leurs ressources culturelles et touristiques, de leurs ambitions, de leurs intérêts et de leurs communautés.
- Les Maisons de la Culture travailleront avec les services responsables des Municipalités, dans le cadre d'une stratégie partagée, incluant la mutualisation des ressources.
- Les Maisons de la Culture devront aussi s'associer entre elles, ainsi qu'avec les autres institutions culturelles du MCSP, les institutions des secteurs voisins (écoles, jeunesse et sport, tourisme, artisanat etc.), les organismes de la société civile et du secteur privé, les artistes et les opérateurs culturels.
- Les projets culturels et les activités liées s'intégreront dans le cadre d'un programme ou d'un processus de développement local.
- Le rôle des Maisons de la Culture et celui de leurs responsables évolueront en fonction de cette réorientation : ils seront des *médiateurs culturels*, chargés de mobiliser leurs partenaires, d'échanger avec eux et avec les communautés locales, de rassembler des ressources et de mettre en œuvre, ou de faire mettre en œuvre par des opérateurs de la société civile, des projets mutualisés.
- Les Municipalités elles-mêmes se retrouveront associées au niveau régional dans le cadre des programmes de développement formulés à ce niveau.

### **4. Emergence de la société civile :**

- Parmi l'ensemble des acteurs directs de la culture, c'est la société civile et ses opérateurs (associations) qui verront leur rôle s'accroître de la façon la plus significative.
- La société civile devient le partenaire privilégié de l'action culturelle des Maisons de la Culture (avec, le cas échéant, selon les régions et les villes, les municipalités).
- Les Directeurs et animateurs doivent faire appel aux associations pour enrichir et compléter leurs programmes et développer leur public. Un processus de concertation et de partenariat doit être défini et engagé.
- Les artistes seront également consultés et plus directement associés aux activités des Maisons de la Culture (*les réglementations en vigueur (MCSP/Ministère des Finances) devraient être révisées en ce sens*).



## 5. Développement local :

- Les villes pourront plus facilement s'engager dans des politiques de développement local.
- Les Maisons de la Culture, moins tenues par des contraintes verticales, auront la possibilité de s'inscrire dans ce processus intersectoriel et horizontal. Elles pourront travailler avec les autres secteurs impliqués – selon les choix locaux : éducation, tourisme, jeunesse et sport, environnement, secteurs sociaux, emploi etc.

*Le Guide présentera ces principales caractéristiques de la décentralisation, et renverra aux annexes et références pour l'accès aux textes, références et documents institutionnels (analyses, procédures etc.).*

### **CONTENUS DU MODULE :**

- Développement sur les principes, les mécanismes et les effets de la décentralisation, en général et en Tunisie en particulier.
- Description des rôles et responsabilité des institutions à tous niveaux et des acteurs du secteur de la culture : institutions, société civile, secteur privé etc.
- Analyse des principes et des modalités du développement local.
- Documentation et références (annexes) : textes officiels sur la décentralisation, analyses et articles, modèles de développement local.

## 10. LA COOPERATION INTERNATIONALE

### **OBJET :**

La coopération fait partie des paramètres importants de la politique culturelle de la Tunisie, dans un contexte de coopération régionale, euro-méditerranéenne et de mondialisation.

La coopération culturelle internationale est multiforme et touche tous les niveaux de l'action culturelle. La décentralisation devrait faciliter l'intégration des Maisons de la Culture, avec leurs partenaires naturels au niveau local, dans des programmes dont elles seraient les bénéficiaires et les acteurs.

Les Directeurs et animateurs doivent donc apprendre à identifier les agences et les institutions internationales, à connaître leur organisation, leurs orientations, leurs programmes, leur logique et leur langage. La méthodologie relative à l'identification et à la gestion type des programmes sera abordée dans une autre fiche (Quatrième partie, III).

*Le Guide donnera la liste des principales institutions et agences internationales qui ont établi des liens avec la Tunisie ou qui pourraient le faire. Il précisera de façon générale leur nature institutionnelle, leurs orientations et leurs objectifs, et leurs programmes – en particulier leurs programmes en Tunisie, ainsi que les moyens d'accès à ces institutions. Leurs sites seront indiqués en annexe, à charge des Directeurs et animateurs des Maisons de la Culture d'approfondir leur connaissance du sujet (qui pourra aussi faire l'objet de séminaires).*

*Le Guide présentera des modèles de projets et d'échanges qui inciteront les Directeurs des Maisons de la Culture à prendre des initiatives similaires.*

### **1. Les institutions multilatérales :**

- 1) L'UNESCO et les Nations-Unies.
- 2) L'Union Européenne (multidimensionnel).
- 3) L'ALECSO etc.

### **2. Les Fondations internationales majeures :**

- Fondation Anna Lindh etc.

### **3. La coopération bilatérale :**

- Services culturels des principaux pays partenaires ou potentiellement partenaires.
- Instituts culturels des pays partenaires.
- Coopération universitaire et interinstitutionnelle.

### **4. La coopération décentralisée :**

- Coopération régionale décentralisée : principes, exemples et justification.
- Jumelages entre villes : exemples et justification (l'intérêt et l'efficacité des jumelages). *Une fiche spécifique (module) peut être prévue dans la suite de la présente fiche.*
- **L'Agenda 21** : présentation générale de l'Agenda 21, et de l'Agenda 21 pour la culture. *Une fiche spécifique (module, encadré) peut être prévue dans le Guide à la suite de la présente fiche.*

## 5. Les réseaux et partenariats locaux :

- Réseaux culturels internationaux.
- Programmes de coopération et d'échanges internationaux entre associations, universités, théâtres et opérateurs culturels : exemples tunisiens.

*Une autre partie du Guide précisera les méthodologies pratiques de mise en œuvre de projets (Quatrième partie, III – Gestion des projets) : identification, élaboration et formulation, réalisation, suivi et évaluation etc..*

### **CONTENUS DU MODULE :**

- Description institutionnelle et technique des agences de coopération.
- Programmes et méthodologies.
- Modes d'accès et méthode de présentation des projets.
- Présentation détaillée de l'Agenda 21.
- Exemples de projets et programmes, en particulier en Tunisie.
- Documentation, références et contacts (annexes) : sites Web, documents de présentation, fiches méthodologiques des institutions concernées.

## TROISIEME PARTIE

### **GESTION ADMINISTRATIVE ET CULTURELLE DES MAISONS DE LA CULTURE**

**OBJET :**

La capacité de gestion administrative et d'animation culturelle sont les bases incontournables des qualifications, des compétences et des qualités des Directeurs et animateurs de Maisons de la Culture : elles sont supposées acquises dès l'entrée dans la carrière, et complétées ensuite par l'expérience.

L'objet du Guide n'est pas, en effet, de répéter ce qui existe déjà et se trouve communément répandu dans les institutions de formation, dans les services de formation du MCSP, dans les manuels disponibles en librairie ou sur Internet et parmi les responsables du Ministère. Il s'agira donc, dans ce chapitre, d'un rappel pour ce qui concerne la gestion administrative et la gestion de l'animation culturelle.

Le Guide rappellera l'importance de la compétence et de la qualité professionnelles en la matière et renvoyer par les annexes aux références utiles.

Il va de soi que cette partie peut être plus ou moins développée selon que les responsables du MCSP souhaitent ou non intégrer dans le corps du Guide les informations relatives aux techniques, procédures et réglementations relatives à la gestion administrative. Il leur appartiendra soit d'inclure soit de reporter à des guides ou manuels spécialisés un corps de connaissances supposés acquises par les Directeurs et animateurs des Maisons de la Culture.

En ce qui concerne la « gestion des projets », il s'agit d'un exercice où les Directeurs disposent d'une expérience moins affirmée et moins cohérente au niveau national : le Guide devra donc détailler cette partie et rendre clairs tous les outils usuellement disponibles et partagés par la plupart des agences de coopération.

## I. LA GESTION ADMINISTRATIVE - RAPPEL

### **OBJET :**

Le Guide insistera surtout ici sur le caractère essentiel de la maîtrise des techniques de base par les Directeurs pour libérer leur action et leur capacité d'initiative, et renforcer leur confiance dans leurs propres capacités.

La Gestion administrative implique la connaissance théorique et la maîtrise pratique des règles générales, ainsi que la connaissance des réglementations et des procédures propres à la Tunisie. Les Directeurs ont plusieurs sources d'accès à ces connaissances :

- La formation initiale.
- La formation continue.
- L'expérience
- Les manuels d'usage et la documentation institutionnelle.

La gestion administrative est un travail de soute essentiel : moins elle est visible, plus elle est efficace.

Le manque de formation ou d'expérience des Directeurs n'est pas la seule cause de dysfonctionnement : la complexité des règlements et procédures, leur contradiction parfois avec les situations de terrain, l'incertitude et la lenteur des décisions peuvent rendre plus sensible ce manque de formation. Seule l'expérience et la capacité d'initiative des Directeurs permettent alors de dépasser les contraintes.

*Le Guide doit insister sur la nécessité – et le devoir - pour les Directeurs de maîtriser les techniques et les textes : c'est-à-dire moins de les savoir par cœur que d'en avoir compris le sens et la logique, de façon à s'en libérer et à ne pas les subir en permanence : les Directeurs, en effet, ne doivent surtout pas limiter leur fonction, leur mission et leur image à la gestion administrative, ce qui reviendrait à une approche bureaucratique et peu créative de leur métier, en contradiction avec le rôle des Maisons de la Culture et la politique du MCSP.*

### **Les différentes tâches administratives sont les suivantes (rappel) :**

- La gestion administrative et professionnelle du personnel : elle est technique et humaine à la fois, et relève, pour une part, de la méthodologie du « management culturel » (cf. Cinquième partie).
- La gestion technique de l'établissement : maintenance, charges, équipements, fonctionnement, etc.
- La gestion financière et comptable – qui touche tous les aspects de l'administration des Maisons de la Culture.
- La gestion technique et financière des activités, des programmes et des projets. La méthodologie de gestion de projets est abordée dans cette partie (III).

### **Les bonnes pratiques :**

Les Directeurs expérimentés, qui connaissent les règles et savent les utiliser pleinement tout en les respectant pour le bénéfice de leur action, parviennent à surmonter des difficultés qu'une moindre expérience ne permet pas de résoudre : le Guide pourrait utilement présenter ces bonnes pratiques, puisées dans le contexte tunisien – éventuellement à la suite d'un séminaire sur ce sujet – et qui permettraient aux Directeurs de renforcer leur capacité de décision et d'initiative.

## **CONTENUS DU MODULE :**

- Définition des principes et des tâches, rappel des responsabilités etc.
- Présentation des outils de base.
- Exemples de bonnes pratiques tirés de l'expérience tunisienne, des problèmes à résoudre, des méthodes de base etc.
  
- Documentation (annexes) :
  - Références des manuels et documents de base (Web, livres).
  - Règlement et procédures, textes et décrets en vigueur en Tunisie.
  - Cas d'école en Tunisie.
  - Services ressources au MCSP ou aux Ministères concernés.

## II. L'ANIMATION CULTURELLE - RAPPEL

### **OBJET :**

Il s'agit, dans cette fiche de l'animation culturelle ordinaire, qui fait partie des tâches des Directeurs et animateurs des Maisons de la Culture.

Comme pour ce qui concerne la gestion administrative, les compétences et les qualités des animateurs sont supposées acquises au départ. Cette fiche est un rappel.

Les Maisons de la Culture sont fondées sur le principe de l'animation culturelle comme un facteur d'accès de tous à la culture. C'est une mission à la fois essentielle et ordinaire :

- Organisation de « clubs » d'initiation et de formation des publics : musique, théâtre, peinture, cinéma, danse, écriture et littérature, etc.
- Organisation d'événements culturels internes aux Maisons de la Culture : expositions, concours, rencontres, etc.
- Participation à des festivals ou événements culturels locaux.
- Présentation de spectacles, d'expositions ou de films reçus du MCSP ou d'autres régions.

Dans le cadre de la décentralisation, cette mission sera conservée, et devrait même pouvoir se développer en fonction du dynamisme des villes, des quartiers, des opérateurs culturels et des Maisons de la Culture elles-mêmes. Mais le rôle des Maisons de la Culture dans la Cité sera transformé et amplifié, d'autres missions leur seront attribuées et les Directeurs et animateurs, dont le métier changera, devront se consacrer aussi à des tâches nouvelles, plus créatives, qui relèvent du « management culturel » (Cinquième partie). Le Directeur doit pouvoir et savoir sortir de son costume d'animateur intra-muros (les murs de la Maison de Culture) pour assumer son rôle de médiateur et de développeur culturel dans la société où il exerce.

Il est donc important, comme pour la gestion administrative, que les animateurs des Maisons de la Culture maîtrisent parfaitement les techniques liées à l'animation culturelle pour s'en libérer et les dépasser sans les sacrifier et pouvoir se consacrer pleinement à leurs fonctions complémentaires qui, de secondaires, tendront à devenir principales.

### **CONTENUS DU MODULE :**

- Rappel et présentation des principales activités d'animation des Maisons de la Culture (Tunisie).
- Tâches, rôle et responsabilités des Directeurs et animateurs des Maisons de la Culture.
- Rappel des méthodologies, techniques et outils de base.
- Rappel et exemples de bonnes pratiques.
- Documentation et références (annexes) : textes officiels.

### III. LA GESTION DE PROJETS

**OBJET :**

Les Directeurs des Maisons de la Culture gèrent davantage des activités culturelles que des « projets » : or dans le cadre de la décentralisation, des partenariats culturels et intersectoriels et de l'accès possible aux programmes de la coopération internationale, ils seront amenés, pour les plus dynamiques d'entre eux au moins – ou ceux qui sont installés dans des milieux ou des communes dynamiques – à devoir identifier, formuler et gérer des projets de développement culturel.

Le Guide doit donc leur apporter les outils pour comprendre ce qu'est un projet, quelle en est la logique et quelles sont les méthodes pour le mener à terme. Les conseils que le Guide donnera serviront directement à la gestion des projets, mais aussi, d'une façon plus large, à la gestion ordinaire des Maisons de la Culture qui, dans le nouveau contexte du secteur de la culture, seront davantage considérées comme des « projets » à conduire que comme des institutions fermées sur leurs habitudes et leur routine (cf. Cinquième partie, le management culturel).

Les méthodologies de gestion des projets sont accessibles sur le WEB : mais il sera bon de les inclure dans le Guide en alimentant la présentation d'exemples tirés de l'expérience tunisienne.



### III. 1. La définition et la logique du « Projet »

#### 1. La définition du « Projet » :

Les Directeurs doivent avoir une idée claire de ce qu'est un « projet » par rapport à la gestion ordinaire et en continu des activités des Maisons de la Culture.

Le projet est une machine à résoudre un problème identifié ou à faire passer une situation (événement, capacités, institution etc.) d'un état initial à un état final mesuré d'avance avec la plus grande précision possible.

Le projet est un système clos, limité dans son objet (contenu), dans le temps et dans son financement. Il part d'une analyse de la situation sur le terrain et envisage un ensemble de résultats qui doivent aboutir à la situation prévue : situation A – parcours de la mise en œuvre – situation B.

*Le Guide présentera, analysera et commentera différents types de projets mis en œuvre en Tunisie à titre d'exemples : organisation d'un festival, création d'un centre culturel, formation d'acteurs culturels, actions hors-les-murs, réalisation d'un site Web etc.*

#### 2. La logique d'un « Projet » :

Les paramètres d'identification, d'analyse et de mise en œuvre des projets seront précisés et développés dans les fiches ultérieures (III, 3-4-5). Il est important en premier lieu que les Directeurs acquièrent une compréhension claire et simple de la logique centrale du Projet.

La logique du Projet repose sur l'axe : **objectifs – activités – résultats – (évaluation)**.

Un Projet n'a, par principe ou par définition, qu'un seul « *objectif spécifique* » (ex. organisation d'un festival), mais il peut contribuer à plusieurs *objectifs globaux* qui s'inscrivent dans un cadre de développement plus large. Il est une réponse à une situation qui pose un problème, et l'équation de la résolution de ce problème.

L'ensemble des *activités*, regroupées par thèmes cohérents, donnent les résultats prévus.

L'ensemble des *résultats* donnent l'objectif, et seulement l'objectif à atteindre. Dans son principe, le Projet n'a pas de branche morte, c'est-à-dire d'activités qui donneraient des résultats extérieurs à l'objectif prévu.

Certes, la réalité est souvent plus complexe, mais il est important que le schéma de base serve de boussole aux gestionnaires des Projets et que les Directeurs aient la maîtrise de ce fil conducteur.

#### CONTENUS DU MODULE :

- Définitions de base, explication détaillée de la logique d'un projet – par rapport à la simple exécution d'une activité, et du rôle de cette logique.
- Méthode d'analyse d'une situation et de la formulation du problème à résoudre.
- Exemples concrets (Tunisie).
- Diagrammes explicatifs.

## III. 2. Le processus d'élaboration du Projet

*Le processus d'élaboration du Projet est complexe mais extrêmement logique, et le Guide le présentera en détail, avec des exemples précis tirés de l'expérience tunisienne. Ne sont indiqués ici que les éléments clés et quelques observations méthodologiques :*

### 1. Identification :

L'identification se fait soit à partir d'un constat des besoins, soit à partir d'une volonté de développement (supplément).

Elle se fait de façon participative, avec l'ensemble des parties potentiellement impliquées dans le Projet ou dans ses effets directs et indirects :

- Bénéficiaires et parties prenantes, incluant les institutions responsables et les divers acteurs.
- Identification des besoins.
- Détermination des moyens et du temps nécessaires.
- Définition des objectifs, des résultats et des activités nécessaires.
- Identification des risques potentiels.
- Choix de la méthodologie, éventuellement entre plusieurs options.
- Etc.

*Le Guide inclura des outils généralisés tels que la méthode SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats), qui facilitent l'analyse et permettent de la partager.*

### 2. Formulation du Projet :

La formulation dépend de la nature du projet, mais également des méthodologies et procédures des bailleurs de fonds du projet.

Le Guide pourra donner les conseils nécessaires pour assurer la conformité des documents, et la cohérence et la clarté des présentations.

### 3. La mise en œuvre et la gestion du projet :

La mise en œuvre du projet inclut son « *monitoring* » (cf. III, 3). Les règles ordinaires qui s'appliquent à toute forme de gestion seront rappelées : transparence, participation, travail d'équipe, information, rigueur comptable, prévision etc.

### 4. Suivi et évaluation :

Monitoring et évaluation font partie de la gestion du projet. Ils sont traités en III.3.

*Le Guide devra définir avec précision le vocabulaire standard qui permet aux opérateurs de communiquer avec les mêmes termes et de pouvoir mesurer à distance les réalisations des projets. Il mettra en valeur la cohérence de l'ensemble des paramètres et facteurs qui facilitent leur compréhension et leur assimilation.*

#### CONTENUS DU MODULE :

- Description détaillée des différentes phases de l'élaboration d'un projet.
- Méthodologie relative au traitement de ces différentes phases.
- Présentation des outils usuels (SWOT, grilles d'analyse et de mesure, etc.).
- Exemples commentés (Tunisie).
- Documentation et références : manuels courants (Web et livres, références des principales agences de coopération).

### III.3. Suivi – monitoring et évaluation

Le monitoring et l'évaluation sont souvent des points faibles dans la gestion des projets. Or, ils sont des outils et des facteurs clés de la conduite et de la réussite des projets :

- Le **monitoring** permet de suivre un projet en temps réel et de le réorienter à mesure et de l'améliorer en cours.
- Il permet de comparer, avec des critères équivalents, des projets voisins, et d'en tirer les meilleures leçons : il optimise l'information rassemblée dans l'espace et dans le temps.
- Il permet d'échanger et d'assurer un coaching à distance grâce à des critères et des paramètres clairs, lisible par tous.
- **L'évaluation à mi-parcours** a les mêmes avantages, avec moins de souplesse dans le cours du projet (à mi-parcours), mais avec une analyse plus approfondie.
- **L'évaluation finale** porte sur un projet terminé : elle permet d'envisager ou non la suite d'un projet, mais sert surtout à dégager des leçons utiles pour des actions ultérieures (erreurs, bonnes pratiques etc.).

Evaluation et monitoring reposent sur les mêmes critères, qui sont généralement les suivants :

#### 1. Pertinence du Projet :

- Besoins identifiés.
- Bénéficiaires, parties prenantes, appropriation.
- Qualité logique, cohérence etc.
- Rappel : objectif global et objectif spécifique : l'objectif spécifique du projet s'inscrit dans un objectif plus large, réalisé par d'autres moyens ou processus convergents.
- Les réponses données à la situation (recommandations et mesures prises).

#### 2. Efficience :

- Rapport qualité/prix. Principe d'économie de l'action.
- Qualité des activités.
- Respect du calendrier, capacité et rapidité de la décision, etc.
- Les réponses données à la situation (recommandations et mesures prises).

#### 3. Efficacité du projet :

- Qualité des résultats obtenus.
- Services rendus aux bénéficiaires et utilisés par eux.
- Les réponses données à la situation (recommandations et mesures prises).

#### 4. Impact du projet :

- Les effets indirects et voisins – positifs ou négatifs.
- Les effets sur l'objectif global.
- Les réponses données à la situation (recommandations et mesures prises).

#### 5. Viabilité du projet :

- Capacité du projet à se prolonger ou à prolonger ses effets dans le temps après l'appui apporté par le bailleur.
- Les réponses données à la situation (recommandations et mesures prises).

#### 6. Valeurs et effets transversaux :

- Effets positifs ou négatifs sur l'environnement, ou respect de l'environnement.
- Effets positifs ou négatifs sur l'égalité des genres, le respect des minorités etc.
- Les réponses données à la situation (recommandations et mesures prises).

*Les conseils que le Guide donnera seront également applicables à la gestion ordinaire des Maisons de la Culture et de leurs activités.*

**CONTENUS DU MODULE :**

- Définition du rôle du monitoring et de l'évaluation.
- Définitions des éléments/outils du monitoring et de l'évaluation.
- Méthodologie de mise en œuvre : enquête, analyse, recommandations.
- Exemples détaillés (Tunisie).
- Documentation et références : manuels et outils d'usage (Web et livres), modèles de monitoring et d'évaluation.

### III.4. Le cadre logique

Le cadre logique est un résumé utile – une maquette complète - de la gestion des projets. Il reprend l'ensemble des paramètres et critères relatifs à l'identification, la gestion et le suivi des projets. C'est un instrument d'analyse et de comparaison. Il accompagne la présentation d'un projet, sa mise en œuvre, son monitoring et son évaluation. Il permet de suivre un projet de près comme à distance et d'échanger avec des partenaires et acteurs éloignés du terrain. C'est un outil de gestion et de comparaison. Il doit être maîtrisé par les Directeurs.

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global			
Objectif spécifique			
Résultats attendus			
Activités	Moyens	Coûts	
			Hypothèses (conditions) préalables

**Indicateurs** : outils essentiels liés à la logique du projet et à sa mise en œuvre (prévision et réalisation). Ils permettent de vérifier et de mesurer les résultats obtenus et les objectifs visés. Ce sont des indicateurs par niveaux qui ne peuvent généralement pas se répéter d'un niveau à l'autre. La logique des indicateurs (indicateurs d'activités, de résultats, d'impact etc.) sera précisément détaillée et illustrée.

**Hypothèses** : ce sont les conditions externes pour que les activités puissent être menées, pour que les résultats puissent être obtenus et pour que les objectifs puissent être atteints. Elles se hiérarchisent aussi par niveaux, mais peuvent également être générales (situation politique etc.).

#### CONTENUS DU MODULE :

- Présentation détaillée du cadre logique et de son fonctionnement par niveaux.
- Description détaillée des indicateurs : nature, niveaux, modalités de sélection, suivi etc.
- Logique des hypothèses – exemples commentés.
- Exemples et modèles précis (Tunisie) de projets soumis à un cadre logique.
- Documentation et références : modèles commentés, outils d'usage (tableaux).

# QUATRIEME PARTIE

## LE MANAGEMENT CULTUREL

### **OBJET :**

La capacité de gestion des Maisons de la Culture devrait être considérée comme acquise par l'ensemble des Directeurs. Elle peut faire aussi l'objet de formation continue et de formation par l'expérience : connaissance des règles administratives et comptables de base, des procédures et des méthodes d'organisation. L'expérience ajoute la capacité d'utiliser au mieux l'ensemble de ces règles, pour davantage d'efficacité et de rapidité.

Mais, dans le contexte nouveau où les Maisons de la Culture devraient pouvoir travailler et accroître leur rôle (décentralisation, développement local), cette capacité de gestion doit être dépassée : les Directeurs doivent pouvoir se mettre en mesure de développer leur établissement, de le faire évoluer au-delà des limites actuelles, et d'en faire un partenaire actif de la vie culturelle, sociale et économique des quartiers, des villes et des régions où ils exercent.

Pour cela, les Directeurs doivent passer de la « gestion » des Maisons de la Culture à des pratiques et à des habitudes, à une « culture » du *management culturel*, dans lequel les Maisons de la Culture ne sont plus leur propre finalité, mais deviennent des outils parmi d'autres et des bases de travail ouvertes sur la Cité et ses communautés, sur le tissu culturel dans son ensemble, sur les artistes, la société civil et sur les autres secteurs.

Ce projet de Guide propose ici quelques pistes à explorer – sachant que les voies seront multiples et dépendront à la fois des situations locales, de l'ouverture et du dynamisme des villes et des régions du pays et de l'initiative des Directeurs.

Les Directeurs ou tous les Directeurs ne parviendront pas immédiatement à passer du mode « gestion » au mode « management » : parce que tous n'ont pas reçu toute la formation nécessaire, ou n'ont pas acquis l'expérience suffisante, ou bien aussi parce que les conditions locales ne s'y prêteront pas immédiatement. Mais il est bon que tous les Directeurs soient informés de cette possibilité et de cette voie et qu'ils puissent se préparer à s'y engager progressivement à leur rythme, ou la voir venir et se préciser ailleurs : l'information qu'ils recevront et les initiatives partielles qu'ils pourront prendre aura valeur de formation et leur servira pour la gestion ordinaire des Maisons de la Culture.

# I. RÔLE DES MAISONS DE LA CULTURE DANS LE CADRE DE LA DECENTRALISATION

## OBJET :

Les directeurs doivent prendre conscience du rôle que peuvent ou devraient pouvoir jouer les Maisons de la Culture au sein des municipalités (quartiers, villes) et même des régions (fédérations des Maisons de la Culture) dans le cadre des processus de développement local.

Ce rôle repose sur un éventail de fonctions nouvelles qu'il faudra créer, bâtir et développer : il ne sera pas décrété et établi d'un coup, et se constituera dans le temps, avec des différences selon les régions et les villes. Il faudra des rencontres, des échanges, de l'expérience et des formations. Mais dès à présent les directeurs doivent y être sensibilisés, ils doivent en connaître le sens, les formes, les limites et le vocabulaire : certains d'entre eux ont déjà les bases nécessaires pour le construire et ont commencé à le faire, dans des contraintes qui les empêchent d'aboutir entièrement.

Le Guide doit apporter aux Directeurs des Maisons de la Culture les éléments de base et la boîte à outils qui les prépareront à envisager ce rôle à venir, à dessiner leur propre rôle, à leur donner la confiance et la logique (arguments) nécessaires et à entamer avec leurs publics et leurs partenaires les approches qui recomposeront le paysage culturel des villes autour des Maisons de la Culture ou avec elles.

Il est utile de préciser que cette transformation du rôle des Maisons de la Culture tient moins à l'acquisition de capacités supplémentaires –même si des formations spécifiques seront nécessaires – qu'à un changement de point de vue de la part des Directeurs et animateurs.

## 1. Le rôle des Maisons de la Culture :

- Les Maisons de la Culture ne sont plus des châteaux de la Culture fermés sur leurs propres activités, mais des plateformes de réflexion et d'action ouvertes aux communautés environnantes, aux autres institutions et aux autres secteurs partenaires, aux créateurs et aux opérateurs culturels publics et privés.
- Elles sont des partenaires actifs des politiques, des stratégies et des processus de développement local et contribuent aux autres dimensions de ce développement local : éducation, tissu social, citoyenneté, environnement, disciplines de la connaissance, dimension culturelle du développement, capacitation professionnelle et emploi, développement économique etc.
- En particulier, elles sont les partenaires naturels d'une part des collectivités locales (municipalités, régions), d'autre part des acteurs de la société civile.

## 2. Le rôle des Directeurs des Maisons de la Culture :

- La transformation du rôle des Maisons de la Culture repose sur l'évolution de celui des Directeurs :
- Le Directeur ne peut plus se contenter de « gérer » son établissement à l'interne : il devient un médiateur intersectoriel polyvalent, dont le rôle principal s'exerce au-dehors, dans l'espace social et parmi les réseaux sociaux.
- Son action repose en grande partie sur le partenariat, la mutualisation des moyens et des projets, et la communication (dialogue institutionnel et culturel). Le Directeur devient un personnage « public ».
- Il ne gère plus des activités, mais organise et lance des projets dont il est un partenaire, mais n'est plus qu'un partenaire, et non le « Directeur » tout puissant et limité.

**CONTENUS DU MODULE :**

- Présentation du rôle et des fonctions des Maisons de la Culture dans le nouveau contexte de la décentralisation et de la politique culturelle tunisienne.
- Mise en relief du changement de point de vue et de logique qui transformera le rôle des Directeurs et leur place dans le contexte culturel local : description des conséquences sur les capacités et le travail des Directeurs.
- Exemples et schémas à partir de la réalité tunisienne : les Maisons de la Culture et les Directeurs « avant », les Maisons de la Culture et les Directeurs « après ».
- Il proposera des exemples précis et commentés (Tunisie et Europe) de ce rôle.



## II. DEFINITION DU « MANAGEMENT CULTUREL »

### OBJET :

La gestion des établissements culturels et de leurs activités d'animation reste une constante de l'action des Maisons de la Culture : elle devrait seulement pouvoir se faire de façon davantage mutualisée, avec d'autres établissements de secteurs voisins et d'autres partenaires de la société civile et des collectivités locales.

Le management culturel n'annule donc pas la gestion culturelle : il s'appuie sur elle et la dépasse. Il suppose, bien sûr, qu'elle est entièrement maîtrisée.

L'objet de cette fiche est de définir la notion de management culturel et d'en faire saisir la signification et la portée aux Directeurs des Maisons de la Culture.

### 1. Gestion culturelle :

- La gestion consiste à maintenir un établissement dans ses fonctions et à son niveau dans le temps. Elle relève de l'exécution ordinaire.
- Le Directeur reçoit un établissement et le remet tel qu'il l'a reçu à la fin de son mandat : une bonne gestion lui a permis, par exemple, d'améliorer la qualité du fonctionnement, de consolider ses activités et ses publics, de lui redonner une bonne image.

### 2. Management culturel :

- Le management consiste à faire passer un établissement à un niveau supérieur, à le développer, en termes de publics, d'activités, et de niveaux d'activités, de moyens, de prestige etc. Il relève de la créativité.
- Le management culturel suppose une vision à terme, une stratégie appropriée et une méthodologie appropriée. Il y a un « avant » et un « après ».
- Dans le contexte actuel des Maisons de la Culture (décentralisation, etc.), le management consistera à transformer la position, le rôle et les fonctions des établissements, et à en faire un instrument adapté à ce nouveau contexte et à la politique du MCSP (développement local).

### 3. Structure du management culturel :

Le management culturel se compose de :

- Une « vision », qui anticipe le résultat final et la forme que devra prendre la Maison de la Culture.
- Une stratégie qui repose sur l'analyse des moyens nécessaires et les étapes à franchir pour atteindre ce résultat.
- Une méthode qui relève des capacités et qualités nécessaires pour conduire la stratégie choisie. Autant la gestion s'appuie principalement sur les moyens techniques et matériels disponibles et correctement gérés, autant le management s'appuie davantage sur les ressources et les qualités humaines. La méthode n'est ni administrative ni bureaucratique : elle est généralement participative et consultative, et repose sur un ensemble de partenariats qui permettent d'optimiser et de multiplier les moyens, en se fondant sur le dialogue et la mutualisation des capacités et des objectifs.

### 4. Capacités et qualité du « manager culturel » - Rappel :

Il sera bon de rappeler, dans ce chapitre ou dans un chapitre à part les capacités et les qualités requises par le management culturel. Ce sont, en principe, les mêmes que celles d'un gestionnaire et animateur

culturel, mais orientées vers les valeurs, les objectifs et les méthodes du management culturel. Ces capacités et qualités sont décrites dans les manuels spécialisés (Web, ouvrages). A titre indicatif :

- Capacités de gestion administrative et humaine – responsabilité, rigueur.
- Capacité de dialogue, d'écoute – humilité, patience.
- Anticipation, prévision.
- Initiative et créativité.
- Distribution des rôles et des tâches.
- Etc.

**CONTENUS DU MODULE :**

- Définition précise du « management culturel » et description détaillée des transformations du métier et des responsabilités des Directeurs.
- Description des capacités et qualités requises pour assurer un management culturel efficace.
- Modèles construits sur des exemples tunisiens.
- Diagrammes explicatifs et illustrations.

### III. ELABORATION D'UNE STRATEGIE

#### **OBJET :**

Le management culturel implique la définition et l'élaboration d'une stratégie adaptée : les nouveaux Directeurs des Maisons de la Culture devront proposer une stratégie qui à la fois s'inscrit dans l'ensemble des stratégies culturelles nationales ou locales, et fasse preuve d'originalité ou de caractère, et soit capable d'entraîner à terme la transformation des Maisons de la Culture en instruments dynamiques du développement local et de la mise en œuvre de la politique nationale.

La décentralisation et ses conséquences donnent une dimension nouvelle à la stratégie des Maisons de la Culture : dans le cadre de la simple gestion exécutoire, la part de stratégie incombant aux Directeurs était insignifiante : activités de routine, manifestations standardisées reçues de l'extérieur etc.

Dans le cadre du management et de l'ouverture des Maisons de la Culture sur leur espace social extérieur, la stratégie devient essentielle. Le Directeur doit concevoir et élaborer un plan de développement et d'action dans un contexte multiple :

- La stratégie nationale (MCSP).
- La stratégie régionale (Délégations Régionales à la Culture, autorités régionales et partenaires régionaux).
- La stratégie municipale, de la ville où se trouve implantée la Maison de la Culture, où même plusieurs Maisons de la Culture.

La stratégie de la Maison de la Culture dépendra de ces diverses stratégies, des conditions locales et générales, de la consultation des partenaires et de la personnalité du Directeur. Elle repose aussi sur un certain nombre de conditions préalables que doit remplir le Directeur :

- Connaître son outil, la Maison de la Culture : situation et condition, espaces, équipements, moyens actuels et prévisibles, personnel, etc.
- Connaître son environnement et son potentiel culturels : patrimoine, créativité culturelle et artistique (artistes, artisans), communautés, sites touristiques, etc.
- Connaître son environnement économique et social : milieu social et professionnels, sociologie générale, centres d'intérêt, entreprises en particulier culturelles et créatives, etc.
- Connaître l'environnement institutionnel au sens large :
  - Autres Maisons de la Culture, bibliothèques, institutions culturelles publiques, institutions culturelles municipales, etc.
  - Institutions voisines à dimension culturelle : écoles, université, Maisons de Jeunes, centres sociaux et familiaux, etc.
  - Institutions culturelles de la société civile et du secteur privé : associations, théâtres et centres culturels, opérateurs culturels, etc.
- Connaître les enjeux du développement local : environnement, tourisme, agriculture, industrie etc.

Le Directeur de la Maison de la Culture devra élaborer une stratégie à terme pour son établissement, en connaissance de cause, et en particulier en sachant mesurer ses propres capacités et les potentialités des autres partenaires, et en influant sur leurs propres stratégies : une méthode adaptée lui permettra d'atteindre ses objectifs.

#### **CONTENUS DU MODULE :**

- Présentation de la notion de stratégie et des différentes composantes d'une stratégie.
- Description des conditions et des étapes de l'élaboration d'une stratégie adaptée.
- Description des reconnaissances techniques à effectuer (maîtrise des outils).
- « Comment élaborer une stratégie ? » : conseils pratiques à partir de la réalité du terrain en Tunisie (exemples diversifiés selon les types d'emplacement des Maisons de la Culture) : qui contacter, quels interlocuteurs et personnes ou institutions ressources, comment partager, etc.
- Illustration par des exemples concrets, tirés des Régions et des villes tunisiennes.

## IV. ATTRACTIVITE DES MAISONS DE LA CULTURE

### **OBJET :**

La première préoccupation du Directeur de la Maison de la Culture est de s'interroger sur l'attractivité de son établissement et sur les mesures qu'il doit prendre pour la rendre attractive avant toute activité : la fiche précisera le sens qu'il faut donner à cette fonction, et les facteurs qui permettront d'atteindre ce premier objectif.

### **1. Définition de l'attractivité :**

*Le Guide définira précisément l'attractivité:*

- Attirer tous les publics, en particulier les publics de jeunes en amont de toute activité : donner envie de fréquenter la Maison de la Culture sans avoir à y faire quelque chose de précis
- Assurer un ensemble de services qui accompagnent et renforcent cette attractivité.

### **2. Types de mesures à mettre en œuvre :**

- Améliorer l'apparence et l'environnement immédiat de la Maison de la Culture, avec l'appui d'association, d'artistes et de bénévoles : façades, entrée, jardin, etc.
- Améliorer l'accueil (apparence, arrangement et décoration, facilité d'accès, convivialité du personnel, information, etc.).
- Assurer des espaces d'attente, de rencontres informelles, de lecture de magazines.
- Assurer un service de cafeteria et de petite restauration.
- Installer des activités de loisir conviviales : jeux, lecture, télévision, etc.

### **CONTENUS DU MODULE :**

- Définition de l'attractivité – rôle de l'attractivité.
- Présentation de la logique de l'attractivité.
- Types de mesures et d'activités à mettre en œuvre : conseils pratiques (« comment faire sur le terrain ? » Quels partenaires, quels soutiens etc.).
- Expériences en Tunisie.
- Illustration : photos, images comparatives, etc.

## V. CONSOLIDATION DU TISSU SOCIAL

### **OBJET :**

Cette fonction repose en grande partie sur la connaissance du milieu acquise par le Directeur de la Maison de la Culture : cf. fiche III.

La Maison de la Culture n'est plus – comme déjà souligné – une citadelle fermée de la culture. C'est un espace ouvert aux communautés, aux acteurs culturels, aux publics et aux partenaires.

La Maison de la Culture baigne dans un environnement (tissu) social vivant et divers, qu'elle doit refléter et dont elle doit servir les caractères, les intérêts et les aspirations.

Le Directeur doit travailler (avec) ce tissu social, et le renforcer.

Une Maison de la Culture peut recevoir des manifestations de prestige extérieures, ou contribuer à organiser des festivals importants, qui concernent un public large et indifférencié. Mais elle devrait aussi s'attacher à mobiliser les communautés qui l'environnent qui peuvent être classées selon des critères différents mais convergent et additionnables : communautés culturelles, professionnelles, sociales, tranches d'âges et de générations, etc.

Elle doit non seulement les attirer dans ses murs, pour des activités ordinaires, mais également – et peut-être avant tout – les rassembler et les animer au-dehors, dans leur cadre de vie et d'échanges sociaux :

- Organisation de fêtes locales, incluant des activités de rencontres, de loisir, des jeux et concours, des échanges de traditions et de modes de vie (cuisine, danse, artisanat etc.).
- Café-théâtre, dans des lieux sociaux du quartier (cafés etc.), permettant à de jeunes artistes de se produire et de se développer.
- Sorties communes sur des lieux du patrimoine culturel ou naturel, découverte des quartiers, des paysages, des entreprises etc.
- Organisation de réseaux sociaux locaux.
- Rencontres de cinéma : fiction, documentaires, donnant lieu à des échanges et débats.

Ces activités devraient être pilotées par les Maisons de la Culture, mais en partenariat avec les autres institutions culturelles, les associations, les bénévoles, les groupes professionnels du quartier ou de la ville.

### **CONTENUS DU MODULE :**

- Explication de la logique du thème et de la transformation de la place des Maisons de la Culture dans la Cité
- Présentation détaillée des actions à entreprendre et des activités à initier, en précisant leurs effets et leur impact
- « Comment faire ? » : quels partenaires, comment les approcher et les mobiliser, etc.
- Exemples (images et récits) tirés de l'expérience tunisienne.

## VI. PARTENARIATS

### **OBJET :**

Le partenariat multiple est un caractère et un facteur essentiels du rôle des Maison de la Culture : les Directeurs doivent nouer des partenariats, partager des objectifs communs et mutualiser leurs moyens, au bénéfice de tous et de chacun.

Il est important d'identifier ces partenaires, de la connaître et de les reconnaître, de savoir leur parler et les mobiliser, et d'attribuer à chacun le rôle et les responsabilités qui lui reviennent. Le « dialogue » est la forme appropriée de ce processus.

Le partenariat est à la fois général dans son principe et spécifique selon les actions et les projets envisagés. Dans son principe, il est un cadre général de dialogue, une atmosphère. Pour chaque projet proposé, le Directeur devra composer un groupe choisi de partenaires naturels de ce projet. Les principaux partenaires des Maisons de la Culture sont (à titre indicatif) :

- Les autres institutions culturelles du MCSP, au niveau local, au niveau régional et au niveau national.
- Les institutions et services municipaux consacrés à la culture et au développement local.
- Les institutions voisines à dimension culturelle : écoles, université, Maisons des Jeunes, etc.
- Les artistes et professionnels de la culture.
- Le bénévolat - qui est une forme de partenariat.
- Les associations culturelles et la société civile en général, incluant les professions culturelles (artisanat, opérateurs) et les entreprises culturelles.
- Les entreprises de la ville et de la région : une présentation particulière du sponsoring et de mécénat, à intérêts réciproque, sera développée par le Guide.
- La coopération internationale : jumelages, associations et réseaux culturels, agences de coopération bilatérales et multilatérales.

*Seront précisées et expliquées les différentes formes de partenariat, les valeurs qui leur sont associées et les engagements relatifs que ces formes impliquent :*

- Subvention, appui technique.
- Cofinancement.
- Partenariat opérationnel autour d'un projet commun.
- Mécénat, sponsoring.
- Bénévolat.

### **CONTENUS DU MODULE :**

- Description institutionnelle et opérationnelle des partenaires potentiels.
- Types de projets envisageables selon les partenaires.
- Méthodes de négociation et de dialogue, de management et de gestion.
- Méthodes de communication.
- Exemples tirés de l'expérience tunisienne.

## VII. INNOVATION ET CREATIVITE

### **OBJET :**

Une fois que la Maison de la Culture a retrouvé son attractivité, qu'elle est parvenue à s'inscrire dans un tissu social porteur et à mobiliser l'ensemble de ses partenaires potentiels, tout en exécutant de façon efficace ses activités ordinaires, elle doit aussi s'inscrire dans la modernité de l'action culturelle, si elle ne veut pas se laisser dépasser par les évolutions du secteur dont elle est censée constituer un moteur central.

Cette modernité se manifeste par la créativité et l'innovation des formes d'expression culturelle.

*La fiche présentera les nouvelles formes d'actions innovantes, qui permettront à la Maison de la Culture d'attirer de nouveaux publics et de sortir du cadre conservateur de ses activités ordinaires – celles-ci bénéficieront aussi de ces nouvelles formes et de ces nouveaux publics :*

- Actions hors-les murs : dans la rue, dans des lieux alternatifs, sur les sites du patrimoine, mais aussi bien dans des entreprises ou des friches industrielles.
- Action dans et avec les institutions voisines, les centres sociaux, les zones rurales, etc.
- Intégration de l'environnement urbain et naturel dans les activités ordinaires.
- Actions artistiques pluridisciplinaires, intégrant les nouvelles technologies, la musique, le théâtre et la danse, le cinéma, l'animation de rue, etc.
- Intégration des arts populaires nouveaux : danses, cirque, etc.
- Promotion du patrimoine immatériel à travers des activités vivantes : rencontres, récits, soirées artistiques, etc.
- Développement des réseaux locaux et régionaux.
- Etc.

Les pratiques innovantes existent en Tunisie, où elles se sont plus particulièrement et considérablement développées depuis janvier 2011.

### **CONTENUS DU MODULE :**

- Description et analyse des formes innovantes.
- Analyse de l'impact sur les groupes de populations, les jeunes en particulier, mais aussi les communautés environnantes.
- « Comment faire ? » : conseils pratiques.
- Exemples et illustrations tirés de l'expérience tunisienne.

## VIII. COMMUNICATION

### **OBJET :**

Les Directeurs des Maisons de la Culture se transforment en « médiateurs », dont l'outil principal est le dialogue.

La communication occupe une place centrale dans le métier de Directeur : il s'agit d'affirmer la personnalité et le rôle des Maisons de la Culture, de la faire reconnaître, d'entraîner les publics et les partenaires.

La communication repose sur la qualité des services rendus par la Maison de la Culture : mais elle nécessite aussi un projet et une action spécifiques.

A la stratégie opérationnelle de la Maison de la Culture doit répondre une stratégie de communication proportionnée.

La communication repose sur une information précise sur ce qu'est la Maison de la Culture et sur ce qu'elle fait ou entend faire. L'information doit être complète, continue, cohérente et claire – au sein de la Maison de la Culture, au-dehors par le biais de bulletins d'information et des réseaux sociaux et Internet.

La Maison de la Culture doit être aussi identifiable : couleurs, logos, style de présentation, slogans, etc. Sa stratégie (principes, valeurs, objectifs) doit être connue, et entretenue par un dialogue permanent.

Les partenaires doivent être valorisés, mais les publics également, qui doivent se sentir identifiés et privilégiés (abonnements, courriers spéciaux, etc.).

### **CONTENUS DU MODULE :**

- Modèles de plan de communication : analyse, stratégies, méthodes et paramètres.
- Types d'actions de communication.
- Exemples tirés de l'expérience tunisienne.
- « Comment faire ? »
- Illustrations : modèles de documents relatifs à la communication.



## ANNEXES DU GUIDE POUR LES MAISONS DE LA CULTURE EN TUNISIE

Le Guide sera accompagné d'annexes qui compléteront l'information et les conseils donnés. Ces annexes seront constituées soit de documents essentiels, soit de références à des documents qui pourront se trouver sur le site Web du MCSP (Guide virtuel).

A titre indicatif :

### **1. Documents :**

- Statuts des Maisons de la Culture et des Directeurs et Professeurs d'animation.
- Cartographies des Maisons de la Culture et des établissements culturels.
- Rappel de la politique culturelle du MCSP.
- Rappel du processus de décentralisation.
- Outils relatifs à la gestion des projets : cadre logique, liste d'indicateurs, grilles de monitoring, etc.
- Etc.

### **2. Références:**

- Site Web du Ministère et fenêtres dédiées aux procédures, réglementations, cadres juridiques, etc.
- Sites des agences internationales de coopération, des Fondations internationales ou des institutions des pays partenaires.
- Site de l'Agenda 21.
- Principaux sites des associations culturelles, des opérateurs culturels, des festivals, programmes organisés en Tunisie.
- Références d'ouvrages et manuels liés aux contenus du Guide et à ses différents chapitres.

## CONCLUSION GENERALE DU PROJET DE GUIDE

1. Ce « projet de Guide » vise à fournir des éléments utiles à l'élaboration d'un Guide de management des Maisons de la Culture en Tunisie. Le Guide lui-même devra être construit et finalisé à travers une démarche participative incluant notamment les Délégués Régionaux à la Culture et les Directeurs des Maisons de la Culture, avec le soutien souhaitable et possible des partenaires naturels des Maisons de la Culture : associations, municipalités, artistes etc.
2. Le Guide final peut ou pourra être un aide-mémoire appuyés par une documentation plus large et un site Web : il pourra aussi prendre la forme d'un manuel plus développé et qui se suffira à lui-même. Il serait même souhaitable que le Guide soit élaboré à ces deux niveaux complémentaires :
  - Un Guide général et complet qui serve de référence à l'ensemble des acteurs et responsables culturels du MCSP, en particulier dans le cadre de la formation permanente des Directeurs et animateurs.
  - Un « Aide-Mémoire » d'usage courant, plus pratique et plus simple, qui accompagne en permanence le travail des Directeurs des Maisons de la Culture.
3. La documentation additionnelle (site Web, CD-ROM) pourra se composer des textes officiels (réglementations, politique nationales etc.), de documents généraux sur la gestion administrative et culturelle, sur la culture et sur le développement local, de témoignages relatifs à l'expérience tunisienne (films, documents), d'explications complémentaires, de modules de formation, de cartographies, etc.
4. Le site Internet du MCSP pourra compléter le Guide par des plateformes d'échanges, de conseils et de coaching.
5. Le Guide pourra également être adapté à d'autres utilisateurs potentiels : les associations et les opérateurs privés, les municipalités qui devront aussi acquérir des capacités et de l'expérience en matière d'action culturelle, à l'action régionale et aux partenaires de cette action.
6. **En ce qui concerne les Régions** : le Guide ne peut être, dans sa formulation première que « général », même s'il rassemble des exemples dans toutes les Régions tunisiennes. Mais des adaptations pourront ensuite être réalisées par Région, et chacune pourra reformuler le Guide en fonction de ses spécificités : communautés culturelles, situation économique et sociale, ressources naturelles et culturelles, stratégie régionale de développement etc. Ce travail d'adaptation pourra se faire de façon participative, à travers des séminaires et une plateforme Web.
7. Rappel : en faisant l'objet d'un processus de consultation progressive, large et approfondie, l'élaboration de ce Guide constituera par elle-même une source de formation de tous les acteurs impliqués et des bénéficiaires qui y participeront. Elle contribuera au renforcement de la solidarité de l'ensemble des acteurs culturels et à la production d'un instrument adapté et adaptable dans le temps aux conditions et aux évolutions du secteur de la culture en Tunisie.



Ce document vise à promouvoir l'intérêt pour le sujet de l'étude et à sa diffusion auprès des 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 de l'Union Européenne.