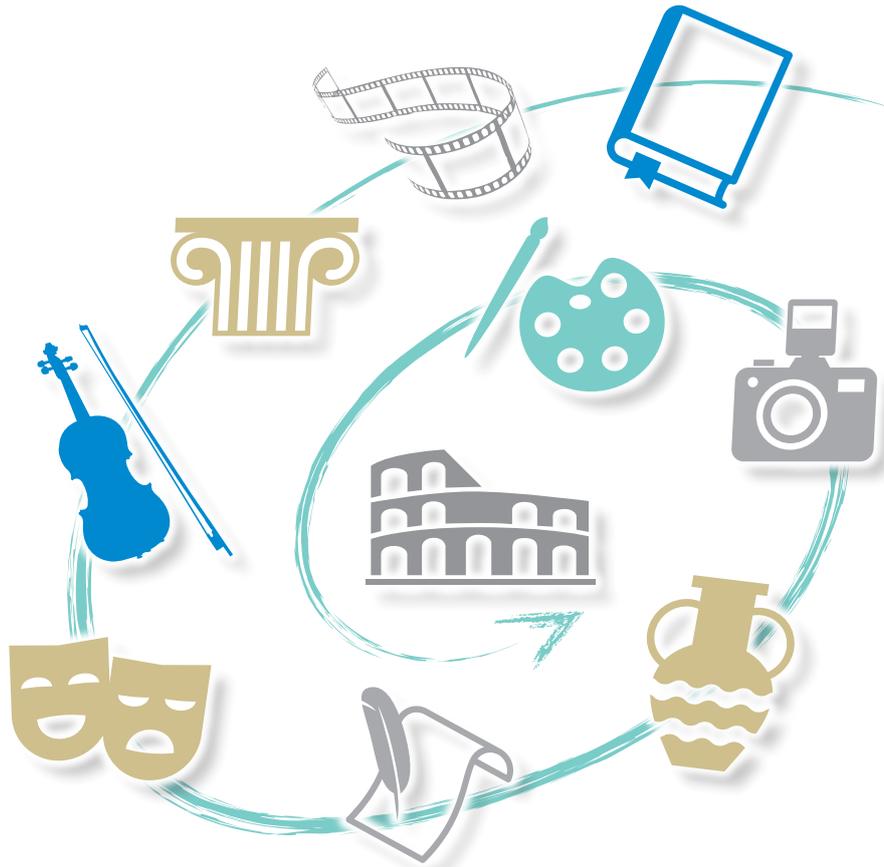


Projet d'«Appui au Ministère de la Culture et de la Sauvegarde du Patrimoine pour la concrétisation d'actions prioritaires du programme de l'année 2015»



Etude et recommandations sur les Maisons de la Culture en Tunisie

Validée pour diffusion au public : 23 juin 2020



**Rapport soumis au
Ministère des Affaires Culturelles**

Etude et recommandations sur les 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.



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.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier dans son ensemble le Ministère des Affaires Culturelles pour sa mobilisation autour de cette mission et pour l'appui constant que ses différents services ont apporté à son organisation ainsi qu'à la qualité des recherches, des rencontres et de la réflexion partagée qui ont accompagné la réalisation de cette étude. Je remercie en particulier M. Bilel Aboudi, qui a coordonné l'ensemble de la mission, pour sa disponibilité et son soutien actif, ainsi que Mme Ilhem Zahzah qui en a été la correspondante efficace au sein du MCSP, MM Ahmed Chabaane, Directeur des institutions de l'action culturelle, et Khaled Azek, Chef du Bureau des affaires régionales et des établissements sous tutelle, dont les services ont été au cœur du travail accompli. Je remercie également chaleureusement tous les Délégués Régionaux à la Culture, les Directeurs, les animateurs et les agents des Maisons de la Culture, les responsables des institutions, des établissements et des agences du MCSP, ainsi que les personnalités du secteur de la culture, les opérateurs culturels publics et privés, les responsables des municipalités et des institutions partenaires du MCSP (éducation, jeunesse et sports, ISAJC, etc.), rencontrés tout au long de la mission, et dont les informations et les analyses ont été précieuses pour la formulation des recommandations de cette étude. Je remercie enfin la Délégation de l'Union Européenne en Tunisie pour son approche toujours constructive, et en particulier les membres du Comité de Suivi, M. Bruno Montariol et Mme Leila Rmadi qui ont su établir un climat de confiance favorable à la réussite de la mission.

Alain Sancerni

TABLE DES MATIERES

Avis de non-responsabilité du groupe.....	5
REMERCIEMENTS.....	7
TABLE DES MATIERES.....	9
INTRODUCTION.....	11
1. METHODOLOGIE.....	13
1.1 L'étude comparative	13
1.2 Organisation et méthodologie	17
2. ANALYSE DES POLITIQUES CULTURELLES ET DES CENTRES CULTURELS EN EUROPE ET EN TUNISIE.....	18
2.1 Les politiques culturelles en Europe	18
2.2 Le cas de la France.....	22
2.2.1 La mise en place des Maisons de la culture et des institutions culturelles.....	22
2.2.2 Le dispositif français en matière d'institutions et d'établissements culturels.....	24
2.3 Avantages comparatifs et limites des systèmes décentralisés européens	26
2.4 Le système tunisien	27
2.4.1 La création des Maisons de la Culture.....	27
2.4.2 Le dispositif des Maisons de la Culture et des institutions culturelles	28
2.4.3 Analyse qualitative du système culturel tunisien.....	32
2.4.4 La politique culturelle actuelle de la Tunisie	37
2.5 Conclusion	40
3. RECOMMANDATIONS.....	42
3.1 Le cadre général de la décentralisation	42
3.2 Renforcer les capacités stratégiques du MCSP	42
3.3 Améliorer le fonctionnement et l'efficacité du MCSP	53
3.4 Développer les fonctions régionales	64
3.5 Optimiser le « management » des Maisons de la Culture	72
4. TABLEAU DES RECOMMANDATIONS.....	83

INTRODUCTION

L'étude comparative des Maisons de la Culture en Tunisie et en Europe a pour objectif de proposer des recommandations pour l'amélioration du rôle et du fonctionnement des Maisons de la Culture en Tunisie. L'analyse descriptive des dispositifs culturels européens et tunisien montre que la comparaison n'apporte pas d'information décisive pour faire mieux comprendre le système tunisien, ni surtout d'éléments puisés en Europe qui puissent aider à modifier ou améliorer de façon sensible l'organisation et le fonctionnement des Maisons de la Culture en Tunisie. En revanche, l'analyse comparée des *logiques* des deux systèmes, en amont de l'activité culturelle sur le terrain - incluant celle des centres culturels - apporte des éclairages utiles pour la formulation de recommandations adaptées à la situation des Maisons de la Culture en Tunisie, dans le contexte nouveau de la décentralisation et des nouvelles politiques du Gouvernement en matière d'action culturelle.

Les systèmes européens présentent une panoplie indéfinie de modèles multiples et de variations, qui puisent leurs origines dans la disparité des conceptions de la culture et de l'action publique dans les pays d'Europe. Les seuls principes de convergence sont la thématique de la démocratisation de la culture, d'ordre politique, et la dynamique de la décentralisation, qui émerge davantage du terrain et des initiatives de la société civile, appuyées sur les évolutions sociologiques et les nouvelles technologies, qu'elle ne découle d'orientations politiques concertées. Le système tunisien est, quant à lui, unique et unifié : il traduit le centralisme général des régimes qui l'ont organisé et entretenu. Il n'est pas envisageable que ce modèle soit subitement métamorphosé en système décentralisé : d'une part une telle transformation n'irait pas sans risques de dérèglement, d'autre part le modèle lui-même, malgré ses limites, a fonctionné et peut encore fonctionner dans le cadre d'un processus progressif et maîtrisé de décentralisation.

Le dispositif des Maisons de la Culture en Tunisie est riche (à peu près 220 établissements en fonction), expérimenté et fortement structuré. Il s'inscrit dans un tissu social, éducatif et culturel relativement dense, au moins dans les régions les plus favorisées. Il a cependant vieilli, et les transformations portées par la révolution de 2011 ont accéléré ce vieillissement, en particulier avec l'émergence de la société civile : les installations et les équipements ont vieilli, mais aussi les institutions et les modes de fonctionnement, *les façons de faire* et l'action culturelle sur le terrain.

Le MCSP a lancé une réflexion très générale et des initiatives très déterminées pour assurer l'adaptation et la revitalisation du secteur. Sa politique est axée sur la décentralisation, la démocratisation, la liberté d'expression et l'accès de tous à la culture, la protection et la promotion de la diversité culturelle et du patrimoine national, la construction d'une culture citoyenne, la modernisation des institutions et des pratiques culturelles et la contribution du secteur de la culture au développement économique et social du pays.

La première partie de l'étude est consacrée à la méthodologie et fixe les paramètres, les hypothèses et les critères de l'analyse et de ses conclusions. La méthodologie se fonde sur trois hypothèses, de façon à fixer un cadre réaliste de faisabilité, tout en inscrivant les recommandations dans une dynamique constructive :

- Le budget du MCSP restera constant, c'est-à-dire sans augmentation des financements du secteur. Les recommandations porteront sur le dispositif existant des Maisons de la Culture et les institutions qui les structurent, et sur ce qui peut être fait avec ;
- Le mouvement de décentralisation engagé par le MCSP sera confirmé et maintenu dans le temps : ce mouvement est essentiel à l'efficacité de la politique culturelle du MCSP dans le nouveau contexte politique de la Tunisie. Les recommandations en incluront le principe et les conditions ;
- Les Maisons de la Culture font partie de l'ensemble indissociable du MCSP, et les problèmes qu'elles rencontrent relèvent d'une part de causes locales, liées à leurs moyens, leur organisation et leur fonctionnement, mais d'autre part et surtout de causes systémiques solidaires de l'organisation et du fonctionnement du MCSP à tous ses niveaux: les recommandations porteront donc aussi sur ces différents niveaux.

La seconde partie s'attache à saisir, dans la diversité des modèles possibles et dans la situation actuelle du système tunisien, les mesures, les ajustements et les compléments opérationnels qui seraient de nature à

améliorer ce système et son fonctionnement sans en bouleverser les fondements juridiques ou institutionnels. Il s'agit non de procéder à une analyse descriptive, mais à une analyse logique.

La troisième partie de l'étude se concentre sur les recommandations qui en sont l'objet final. Les recommandations prennent en compte à la fois la situation du secteur et du dispositif des Maisons de la culture, en l'état, et l'ensemble des facteurs de changement qu'ils soient liés à la politique du MCSP ou dépendent des conditions extérieures au secteur de la culture. Elles sont proposées aux différents niveaux critiques du système institutionnel :

1. Au niveau politique le plus élevé, quand les transformations à ce niveau sont déterminantes pour la cohérence et l'efficacité de l'ensemble de l'action culturelle, celles des Maisons de la Culture en particulier : stratégie nationale, formation des responsables des établissements, organisation de la capacité de décision à tous niveaux, information généralisée des services opérationnels, stratégie de communication, capacité d'assurer la qualité de l'action culturelle (suivi et évaluation), et celle de la prévoir dans le temps (prospective) ;
2. Aux niveaux opérationnels internes du MCSP, c'est-à-dire des outils dont il dispose ou dont il doit se doter pour assurer l'efficacité de sa politique : gestion (optimisation) des ressources financières, humaines et techniques, conception adaptée des Maisons de la Culture (missions, activités, architecture, image), renforcement des partenariats et de la société civile, renforcement des Délégations Régionales à la Culture, cartographies du secteur de la culture dans sa dimension territoriale, etc. ;
3. Au niveau régional, qui se situe au cœur de l'organisation décentralisée du système : stratégie régionale, rôle central et prérogatives des Délégations Régionales à la Culture, appui régional - politique et technique - aux Maisons de la Culture et création des outils appropriés (cellules d'appui, Maisons de la Culture ressources, pôles culturels régionaux, partenariats au niveau de la région (institutions, société civile, secteur privé), développement régional, stratégie de communication ;
4. Au niveau local, celui des Maisons de la Culture : stratégies culturelles municipales, renforcement des capacités de management culturel des Maisons de la Culture, coordination des institutions culturelles et des secteurs voisins (éducation, jeunesse et sports, etc.), mutualisation des ressources, transformation de l'image des Maisons de la Culture (attractivité), renforcement de l'intégration des Maisons de la Culture dans le tissu social, ouverture des Maisons de la Culture sur des approches innovantes, construction des réseaux sociaux et de plans de communication.

La quatrième partie est constituée par un tableau récapitulatif et raisonné qui traduit les analyses et les recommandations en mesures concrètes.

1. METHODOLOGIE

Cette étude a pour objectif (TdR) de « *renforcer les capacités des institutions culturelles (Maisons de la Culture) tunisiennes en matière de fonctionnement, de programmation et d'organisation d'activités* ». Il s'agit d'une « *étude comparative sur le fonctionnement ainsi que sur la programmation et l'organisation d'activités des Maisons de la Culture avec les pays de l'UE ayant des similitudes avec la Tunisie avec des recommandations pour les Maisons de la Culture tunisiennes* ». Elle s'accompagne, dans le cadre de la même mission, d'un « *projet de guide pour le fonctionnement ainsi que la programmation et l'organisation d'activités au sein des Maisons de la Culture tunisiennes en tenant compte des spécificités de chaque région* », de « *sessions de formation* » (8) et « *des supports pédagogiques/modules* » correspondant à ces formations.

L'étude elle-même comprend deux composantes distinctes :

- 1) L'étude comparative entre les maisons de la culture ou centres culturels de l'espace européen et les Maisons de la Culture en Tunisie ;
- 2) Un corps de recommandations visant à améliorer et à renforcer le fonctionnement des Maisons de la Culture en Tunisie, fondé sur l'étude comparative, c'est-à-dire sur l'analyse du dispositif tunisien et appuyé sur les expériences européennes susceptibles d'enrichir ces recommandations.

1.1 L'étude comparative

Les recherches effectuées en Tunisie et en Europe ont très vite montré les limites d'une telle comparaison. Les systèmes européens sont extrêmement diversifiés, contrastés, parfois contradictoires. Ils forment une sorte de mille-feuilles ou de buisson institutionnels sédimentés à travers des siècles d'histoire, de traditions et de cultures, et plusieurs décennies de politiques culturelles dispersées dont le seul caractère commun est un mouvement de convergence, aux mécanismes et aux épisodes le plus souvent aléatoires, vers davantage de décentralisation associée à des efforts ou à des effets de « démocratisation », et dont la similitude est surtout sensible au niveau de l'action locale. Chacun des pays d'Europe a construit son dispositif culturel selon ses propres particularités, ses structures et ses périodes politiques, dans la diversité de ses acteurs et de leurs initiatives, sans jamais réussir, ni d'ailleurs toujours essayé de le faire, à construire une cohérence lisible. Les mêmes actions et les mêmes objectifs passent par des canaux ou des moules institutionnels différents qui ne permettent pas de dégager des principes, des stratégies ou des orientations qui seraient utilement et directement applicables, en bloc, à la Tunisie. Sous l'apparence d'évolutions volontaires, les secteurs culturels se sont le plus généralement dessinés sous l'effet de conditions et d'évolutions extérieures liées à des changements sociaux, économiques et technologiques plus larges.

Les systèmes européen et tunisien (cf. Partie II. Analyse des politiques culturelles en Europe et en Tunisie) ne sont ni superposables, ni surtout hiérarchisables. L'Europe offre tout un éventail progressif et déclinable de modèles et de sous-modèles enchevêtrés, depuis ceux d'une centralisation évolutive à ceux d'une décentralisation initiale et radicale, elle aussi évolutive sur le terrain. Ces expériences ne sont pas toutes également positives, certaines ont su s'adapter, d'autres ont vieilli, et d'autres ont échoué ou se sont dissoutes dans des recompositions locales dont la réussite éventuelle tient surtout à la créativité de la société civile. Certaines institutions pèsent davantage sur l'action culturelle qu'elles ne la facilitent : en projeter mécaniquement les formes sur la Tunisie sans précaution ne serait pas sans risques et pourrait exiger des efforts ou des coûts d'adaptation disproportionnés.

La Tunisie actuelle prend sa source dans un système centralisé intégral, qui concerne tous les secteurs de la société. Le Gouvernement, à travers le Ministère de la Culture et de la Sauvegarde du Patrimoine (MCSP), finance, administre et organise l'ensemble des institutions et des actions du secteur de la culture, et en particulier les « Maisons de la Culture » - mais aussi les domaines associatif et privé par le biais de subventions qui permettent de les contrôler : les processus de décentralisation mis en œuvre après la révolution de 2011 et qui font l'objet de la politique actuelle du MCSP, sont encore trop récents pour avoir modifié les institutions, les pratiques culturelles et les habitudes des services et des agents publics.

Par ailleurs, le modèle tunisien, qui a son histoire et sa logique, dispose d'une expérience longue et solide. La Tunisie, depuis son indépendance, a mis en place environ 220 Maisons de la Culture sur son territoire national. Ces Maisons de la Culture constituent un réseau dense et *potentiellement* efficace, y compris dans le cadre d'une politique et d'une organisation décentralisées. Leur organisation est cohérente, viable dans

son principe et perfectible - elle a montré son efficacité dans les contextes qui l'ont façonnée. Elle s'inscrit dans un système plus vaste et diversifié qui comprend, outre les services dédiés du Ministère, des agences spécialisées dans les différents domaines de la culture (patrimoine, arts plastiques, festivals et événements culturels, cinéma et audiovisuel, théâtres, danse et arts de la scène, livre et bibliothèques, action culturelle, communication, etc.). Certes, l'administration et son fonctionnement, certaines institutions et les Maisons de la Culture ne sont pas ou ne sont plus toujours adaptées à leurs missions, ni surtout aux missions nouvelles qui leur sont envisagées par le Gouvernement actuel. Les bâtiments et les équipements ont vieilli, les pratiques administratives et les habitudes aussi. Les Maisons de la Culture font face à des problèmes majeurs, moins d'ailleurs - sur le fond - en termes matériels qu'en termes de conception et de définition. Mais le dispositif est là, prêt à répondre à de nouveaux objectifs qui lui seraient donnés, à la condition que des mesures d'ingénierie précises lui soient appliquées. La centralisation elle-même n'est en soi ni une déviation institutionnelle, ni une maladie infantile du système tunisien, ni un « handicap » irrémédiable. Elle a fait ses preuves, en Tunisie comme ailleurs, dans des périodes et des urgences différentes. Aujourd'hui encore, elle reste incontournable dans son évolution vers des formes de décentralisation devenues nécessaires et qui sont préparées par le Gouvernement : le système centralisé a permis et permet encore, malgré ses contraintes, de mettre en œuvre une politique égalitaire et homogène entre des régions disparates et inégales du point de vue social et économique, entre les zones urbanisées ou industrielles et les zones rurales ou éloignées. En même temps, l'Etat tunisien est le mieux à même, dans les conditions actuelles et sous une forme modernisée, d'assurer partout et pour tous la neutralité politique et confessionnelle de l'exercice de la culture, ainsi que la liberté partagée d'expression et de création dans l'esprit de sa Constitution. Il joue un rôle fédérateur, qui maintient l'équilibre entre les régions, et reste en mesure de faciliter de façon démocratique l'accès de tous à la culture et à la citoyenneté, dans l'attente des réformes qui renouvelleront de façon plus créative, efficace et mieux adaptée son approche sociale, institutionnelle et politique : la contrepartie de l'avantage acquis relève de l'obligation de résultats sensibles et immédiats.

Calquer directement la décentralisation polymorphe européenne reviendrait à priver le MCSP de la maîtrise indispensable de sa propre politique de décentralisation et à rendre celle-ci complexe et incertaine dans ses effets à terme. Il n'est pas envisageable, dans les conditions et les habitudes actuelles, que la Tunisie saute d'un système à l'autre sans « transition », pour reprendre le terme qui définit sa politique aujourd'hui.

En ce qui concerne les initiatives, les actions et les innovations de terrain qui se retrouvent partout en Europe et dans le monde : actions hors les murs, installations, performances, actions pluridisciplinaires, usage des nouvelles technologies, réseaux sociaux, occupation de friches industrielles, exploitation sociale des sites du patrimoine, festivals de rues, etc., la Tunisie les pratique ordinairement depuis longtemps et plus intensément depuis 2011, au même niveau que les pays européens avec lesquels elle a tissé des liens étroits et des partenariats nombreux dans ce type d'actions. Il ne paraît pas utile de comparer ou de substituer le même au même.

En revanche, si le système européen, dans ses multiples variations, n'est pas directement et globalement applicable à la Tunisie dans la situation politique, institutionnelle et socioéconomique du moment, il constitue néanmoins une référence et une ressource précieuses, riches d'information, pour orienter et compléter le système tunisien dans son évolution et ses nouvelles orientations, et lui ouvrir des voies de coopération prometteuses.

Il lui apporte une histoire, des logiques, des perspectives et des modalités d'action sous des formes et selon des nuances où il pourra puiser des modèles aux rythmes qui lui seront les mieux appropriés. Le système tunisien peut en adopter et absorber les mécanismes additionnels les mieux éprouvés et les initiatives qui lui permettront d'optimiser ses propres capacités et d'atteindre des performances analogues en économisant du temps et des ressources.

Cela vaut en particulier pour ce qui touche à l'implication de la société civile, des publics, des opérateurs culturels, du secteur privé et des partenaires extérieurs. C'est là un objectif prioritaire de la Tunisie qui a besoin, en la matière, d'expérience institutionnelle et pratique. Pour ce qui concerne également la nécessité où se trouveront bientôt les institutions nationales de travailler avec les villes et les régions et l'obligation où seront celles-ci de formuler et de mettre en œuvre leurs propres stratégies.

En effet, même si on peut penser qu'une décentralisation brutale pourrait conduire à des disparités fortes ou à des enfermements communautaires contradictoires avec la politique nationale en cours, le modèle tunisien doit être transformé et aménagé. Il permet dans son principe et dans son fonctionnement actuels de développer toutes les fonctions utiles et dynamiques que les modèles décentralisés européens proposent. Le Gouvernement tunisien s'est engagé dans une voie d'ouverture et d'assouplissement de son mode de gouvernance. Ce processus requiert une approche bidimensionnelle :

- Les problèmes liés à l'organisation des Maisons de la Culture qui ne sont pas globaux, mais se situent à des points précis de la mécanique institutionnelle : ils sont identifiables et peuvent donc être spécifiquement résolus sans modification dramatique du système dans son ensemble ;
- Les problèmes structurels qui relèvent de la solidarité organique de la politique et du système institutionnel tunisiens, et dont la résolution au niveau des Maisons de la Culture implique des mesures plus globales en amont des établissements.

Le Gouvernement tunisien s'efforce de revitaliser et d'étendre son dispositif culturel et l'action qui l'accompagne. Dans le cadre général des réformes qu'il entreprend pour la modernisation de ses institutions, où le Ministère de la Culture et de la Sauvegarde du Patrimoine prend toute sa place, il a engagé des processus de décentralisation, de clarification et de rationalisation de nature à renforcer l'efficacité et la qualité des services qu'il rend à l'ensemble des populations et des communautés du pays. Les conditions économiques actuelles de la Tunisie sont l'un des facteurs qui peuvent jouer, aujourd'hui plutôt négativement, sur le rythme des réformes en cours et sur les résultats prévisibles à court terme : mais elles peuvent aussi encourager le Gouvernement à s'engager plus résolument dans une voie innovante et constructive de nature à compenser le manque de moyens.

Pour cela, il est important que la Tunisie puise dans ses propres modèles et ses propres expériences, et n'aille pas chercher ailleurs ce qui fonctionne déjà chez elle. Le risque d'une étude qui privilégierait par principe des valeurs, des expériences et des solutions importées, en supposant que les exemples donnés auraient bien fonctionné en Europe, serait d'appliquer des systèmes sans en traduire la logique ni l'histoire, c'est-à-dire d'une façon artificielle qui se traduirait par la standardisation des solutions appliquées en Tunisie. Une telle approche serait de nature à inhiber les initiatives originales, et pourrait au final gêner le fonctionnement du secteur où l'entraîner par pesanteur dans un processus incertain et coûteux.

La méthodologie adoptée pour cette analyse comparative ne consistera donc pas à établir une comparaison point par point, qui serait tautologique et peu utile, entre les institutions et les systèmes européens et tunisiens, mais à extraire des modèles européens les principes, les méthodes et les fonctions qui manquent encore à la Tunisie dans son évolution actuelle et qui seront susceptibles de compléter sa panoplie d'instruments et de renforcer les initiatives et les courants opérationnels qui animent déjà le secteur de la culture.

L'étude s'attachera à proposer des recommandations issues de l'analyse du système tunisien, de façon à l'adapter à des fonctions réactualisées que certains blocages empêchent encore de se libérer. Il ne s'agira pas d'insister sur des faiblesses ou des carences reconnues (manque de moyens et d'équipement, etc.), ni surtout sur les causes lointaines et qui ne sont plus actives de ces faiblesses : mais de constater ce qui existe et de mesurer *ce qui peut être fait avec*, dans les conditions actuelles et prévisibles de l'action des Maisons de la Culture et de la politique nationale. Rien ne sert, en effet, d'essayer de remplir d'eau un verre cassé : il paraît beaucoup plus pertinent de relever et de valoriser *ce qui marche* plutôt que de revenir sans cesse sur ce qui ne fonctionne plus et d'essayer *derafistoler* ce qui n'a manifestement pas marché. Une approche systématiquement *critique* aurait pour elle une sorte d'évidence : mais elle ne résoudrait rien qui n'exige des moyens sans doute disproportionnés dans le temps et dont l'horizon ne serait jamais que le retour, à terme, à une situation identique.

Dans cette optique volontairement *positive*, les recommandations qui seront faites reposent sur trois hypothèses principales :

- 1) Le processus de réformes et de décentralisation mis en œuvre par le Gouvernement sera poursuivi dans la même logique et le même engagement. Les mesures déjà prises seront confirmées et appliquées selon un rythme raisonnable, et celles qui les suivront iront dans le même sens (cohérence). En particulier, les Gouvernorats deviendront à court terme des foyers actifs de décision et de stratégies politiques régionales et les villes des espaces de concertation et d'initiatives

partagées. La *décentralisation* dont il est question n'est pas nécessairement la décentralisation politique globale prévue par le Gouvernement : sa mise en œuvre sera certainement longue et complexe – mais des mesures de décentralisation immédiates et effectives, appliquées dans le cadre actuel des institutions qui en laissent la possibilité ;

- 2) Compte tenu de la situation économique actuelle de la Tunisie, les budgets alloués à la Culture, en particulier aux Maisons de la Culture, seront considérés par l'étude comme constants (sans augmentation significative) : cela veut dire que les recommandations n'incluront pas des propositions qui nécessiteraient des financements supplémentaires peu réalistes, à l'exception, le cas échéant et à titre de modèles, de projets pilotes dont la réalisation serait en cohérence avec la logique des recommandations. Cette hypothèse n'exclut pas bien sûr la possibilité que le MCSP mobilise par ailleurs et dans le cadre de sa politique, selon les moyens et les ambitions du Gouvernement, des investissements plus importants, dès lors libérés des coûts captifs d'une simple rénovation ;
- 3) Les recommandations porteront sur la gestion et le management culturel des Maisons de la Culture, sur l'organisation de leurs activités et leur rôle dans les communautés où elles exercent, ainsi que sur les capacités et la formation des animateurs culturels. Mais les Maisons de la Culture font aussi partie du MCSP dont elles sont l'organe le plus massif et le plus largement répandu et présent sur le territoire tunisien. Une part significative des problèmes qu'elles rencontrent ne relèvent pas des symptômes qu'elles manifestent à leur niveau d'intervention sur le terrain : ce sont des problèmes systémiques dont les causes remontent à plusieurs niveaux dans le corps et dans la hiérarchie du MCSP. Corriger les symptômes à la base nécessite des corrections ou des aménagements institutionnels et opérationnels au plan des Délégations Régionales ou à celui des institutions nationales. Des mesures prises au niveau national ont un impact au niveau local : elles influent sur l'équilibre du système et visent à la résolution de problèmes à tous niveaux. Les recommandations ne traiteront que de la problématique des Maisons de la Culture, mais dans toute la largeur ou l'ampleur de ces problèmes à résoudre. Elles privilégieront les modifications d'ajustement pratiques et techniques, réalisables immédiatement et progressivement, plutôt que la création de lois ou des transformations institutionnelles plus radicales dont l'application serait incertaine et prendrait du temps. Elles viseront à optimiser le dispositif et le système actuels, en s'appuyant sur ce que font déjà de mieux en ce sens les Délégués Régionaux à la Culture, les Directeurs de Maisons de la Culture et les responsables du MCSP.

Les recommandations tiendront compte également des facteurs suivants :

- L'évolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication : leur développement constitue un changement radical par rapport à l'époque où les Maisons de la Culture ont été conçues et installées en Tunisie, et elles induisent des modes d'organisation institutionnelle et d'accès à l'information, en temps réel, inconnus il y a quelques décennies. Le secteur de la culture, qui est pionnier en la matière, les a largement intégrées depuis 2011 ;
- La montée en force, et plus particulièrement en Tunisie et dans le domaine de la culture, de la société civile dans toutes ses configurations : ce processus majeur, lié autant aux nouvelles lois du pays qu'aux évolutions mondiales, transforme les anciens publics passifs en acteurs impliqués dans les services qu'ils reçoivent, et accroît le rôle du Gouvernement (MCSP) en matière de facilitation et de régulation ;
- Les nouvelles formes d'organisation et d'action induites ou facilitées par les deux facteurs précédents, telles que la création de réseaux ou les échanges internationaux, l'accumulation et le partage de données et d'expériences, ou l'enrichissement artistique des actions culturelles ;
- Les nouvelles cultures et les nouvelles formes d'expression culturelle ou artistique : actions hors les murs, arts de la rue, arts graphiques spontanés, musiques nouvelles et expression corporelle (hip-hop, etc.), création multidisciplinaire, installations et performances, etc.

En ce qui concerne le volet de l'étude comparative qui porte sur les systèmes et les modèles européens, l'analyse s'est concentrée non sur la description exhaustive de tous les types d'établissements, de statuts, d'organisation et de fonctionnement, mais sur les logiques des politiques et des stratégies qui ont structuré les différents espaces européens et sur celles qui ont inspiré et modelé leurs évolutions et leurs convergences ou dessiné les nouvelles formes d'action et les nouveaux paysages du secteur de la culture : ce sont, en effet, les informations susceptibles de nourrir la réflexion des institutions et de la société tunisiennes dans une période de transition politique, de changements sociaux, de démocratisation, de décentralisation et de renouvellement du paradigme culturel. L'expérience multiforme des pays

européens en matière de gestion du secteur de la culture, avec ses essais, ses erreurs et ses réussites, ses hésitations et ses innovations, est de nature à faciliter et à accélérer la réflexion et l'approche de la Tunisie qui s'engage sur des voies analogues.

Un regard plus précis a été porté sur le cas de la France, dans la mesure où ce pays a non seulement entretenu des liens étroits avec la Tunisie, mais présente aussi des similitudes institutionnelles fortes, plus particulièrement pour ce qui relève de l'organisation centralisée initiale. La création de Maisons de la Culture s'est produite à la même époque dans les deux pays, sur une formule mixte entre « centres culturels » et « centres d'animation socio-culturelle ». Les processus de démocratisation et de décentralisations tels qu'ils prennent ou ont pris forme en France au cours des dernières décennies, ainsi que la mise en place de structures institutionnelles nationales, régionales et locales qui les ont accompagnés, présentent une problématique et des solutions, ou même des contre-exemples, dont les enseignements pourront être utiles à la réflexion conduite en ce moment en Tunisie.

Enfin, l'étude comparative et l'analyse des Maisons de la Culture en Tunisie s'inscrit dans la projection du futur Programme Euro-tunisien d'appui au secteur de la culture qui a été lancé en 2016 : les recommandations viseront à servir ce Programme, et à ouvrir des voies ou apporter des éléments qui pourront l'aider à s'orienter et à cibler des objectifs conformes aux besoins et aux intérêts de la politique tunisienne.

1.2 Organisation et méthodologie

Les analyses et les recommandations sont fondées sur des échanges de proximité, en temps réel, avec des interlocuteurs issus du MCSP à tous ses niveaux, de la société civile et du secteur privé. Elles ont fait l'objet de discussions approfondies et s'inscrivent dans un plan réalisable de mise en œuvre. Il se peut que certaines recommandations ne puissent être appliquées pour des raisons juridiques ou administratives, par défaut des instruments institutionnels adéquats ou simplement parce que les hommes et les habitudes ont du mal à changer d'un seul coup : comme il a été souligné, ce rapport vise non pas à produire des recommandations générales, mais à proposer des outils de travail utilisables sur le terrain. Tous ces outils seront exploités ou ne le seront pas, ils le seront immédiatement ou plus tard : mais tous ont fait l'objet d'un consensus sur leur pertinence, leur faisabilité et sur leur possibilité d'utilisation future. Leur présentation servira au moins à donner des pistes de réflexion aux responsables du MCSP et à anticiper les évolutions à venir.

Cette étude, comme l'implique la seconde hypothèse (I.2), ne considère pas les recommandations qui entraîneraient des budgets supplémentaires considérables : réhabilitation ou reconstructions de Maisons de la Culture, équipements systématiques et massifs, projets ou programmes d'envergure. Ces actions seraient, bien sûr et idéalement, souhaitables et pertinentes, et peuvent être envisagées dans le temps selon les capacités du Gouvernement : mais le MCSP n'a pas besoin, pour cela, d'analyses et de recommandations. Dans l'éventualité que de tels financements soient tout de même libérés à cet effet, les recommandations portent sur les modalités d'allocation de ces fonds, de façon à en optimiser les coûts et l'efficacité.

La description et l'analyse détaillées des « problèmes à résoudre » ont été associées à la partie consacrée aux recommandations, de façon à ne pas alourdir et brouiller la partie consacrée à l'étude des logiques en jeu dans le système tunisien, mais surtout à rattacher directement les recommandations aux problèmes qui les motivent et à les présenter de manière concrète et opérationnelle. Le « tableau des recommandations » présenté dans le quatrième chapitre fait partie intégrante de l'étude : il ne répète pas sous forme synthétique les recommandations, il les traduit et en traduit les analyses en mesures concrètes.

2. ANALYSE DES POLITIQUES CULTURELLES ET DES CENTRES CULTURELS EN EUROPE ET EN TUNISIE

2.1 Les politiques culturelles en Europe

L'Europe compte un nombre considérable d'institutions culturelles dont les dénominations ou labels varient d'un pays à l'autre, d'un statut à l'autre et d'une époque à l'autre, mais que leurs missions – qui sont également variables dans le périmètre assez large des fonctions attribuées à la « culture » – rattachent à l'ensemble générique des « centres culturels » ou des « Maisons de la Culture ». Ces institutions ne sont pas des organes isolés mais elles font partie de systèmes complexes - davantage sédimentés dans le temps que construits de façon méthodique - qui relèvent des politiques culturelles et des dispositifs institutionnels progressivement mis en place par les différents Etats. Elles en sont les outils de proximité (de *terrain*) et de *captation* pourrait-on dire, des publics dans les territoires et les communautés où elles exercent.

Les notions de *culture* et de politique *culturelle* ont une histoire et des interprétations divergentes et évolutives : leur définition n'est pas neutre et détermine les formes, les orientations et les contenus de l'action culturelle dont les pays se dotent, comme les institutions peuvent aussi dessiner l'image de la *culture* qu'ils produisent. En ce qui concerne l'Europe et les pays européens, les politiques culturelles au sens contemporain de l'expression se sont dessinées - d'une façon générale et progressive - après la fin de la seconde guerre mondiale, c'est-à-dire à partir des années 1950. Auparavant, les Etats géraient essentiellement le patrimoine national, et les ministères de la culture se sont construits autour de la conjugaison de ces patrimoines, des domaines de la création et de la diffusion artistiques (les « beaux-arts »), jusque-là réservées à l'Université (celle-ci a cependant conservé en grande partie la responsabilité des formations) et, pour la France surtout, d'expériences menées dans le domaine de l'animation et de l'éducation populaires. C'est sur ce socle que les « politiques culturelles » ont été élaborées et formulées.

Ce socle vaguement commun n'est pas dépourvu d'ambiguïtés : les disciplines artistiques ne couvraient, au départ que l'art officiel (académique), « noble » ou élitiste, considéré comme universel, en opposition aux formes artistiques considérées comme « populaires » et locales, voire folkloriques ou ethniques, situées hors du champ de l'action publique. Dans l'incertitude où se trouvaient les Etats quant aux rôles et aux fonctions de la culture – à l'exception notable de la France qui s'était dotée avec la 5^{ème} République d'une politique volontariste affirmée – les ministères de la Culture ont traversé une longue période de nomadisme institutionnel où ils se sont trouvés rattachés ici et là, selon les angles de perception, à l'Education, à la Santé ou aux Affaires sociales, au Tourisme, aux Sports, à la Jeunesse ou à la Communication. Dans les pays alors non démocratiques du sud ou de l'est de l'Europe, la culture restait une affaire de propagande et de mobilisation idéologique. Parallèlement, les recherches universitaires dans le monde et les institutions internationales comme l'UNESCO développaient une approche à vocation universelle de la culture, déliée des contraintes institutionnelles et politiques et qui s'attachait davantage à définir et à protéger les fondements humains ou anthropologiques des formes culturelles portées par les populations. La jonction entre ces deux conceptions a mis plusieurs décennies à se faire.

Au départ, les institutions mises en place pour incarner les politiques culturelles ont donc reflété la perception que chacun des pays d'Europe avait de la *culture*. Pour le Royaume-Uni, par exemple, la culture est toujours restée une affaire privée, incluant le divertissement (entertainment) : la politique culturelle est orchestrée par l'Arts Council, un organisme indépendant, et se construit au travers de fondations (Trusts) et d'associations (Charities). A l'autre bout du curseur institutionnel « démocratique », la France du Général De Gaulle en fait une affaire d'Etat, pour illustrer le pays dans le monde et unifier la nation autour de valeurs emblématiques. Entre ces deux modèles, entre les pays du nord et ceux du sud, ceux de l'est et de l'ouest, se retrouvent toutes les formules intermédiaires, liées à des facteurs et à des moments nationaux.

Les institutions qui organisent la politique culturelle ; les centres culturels ou Maisons de la Culture en particulier, matérialisent les principes qui l'animent. Mais ces principes et ces politiques ont évolué avec le temps, les institutions se sont modifiées, et les centres culturels se sont adaptés à des missions et à des fonctions qui ont épousé les changements internationaux, nationaux et locaux.

Le phénomène le plus significatif qui caractérise les évolutions des pays d'Europe depuis les années 60 est la convergence des politiques et des approches : rapprochement entre les pays du nord et du sud, les pays

centralisés et décentralisés, les pays de l'ouest et de l'est après la chute du mur de Berlin. Cette convergence est due à l'évolution générale des systèmes et des conditions politiques, socio-économiques et institutionnelles, ainsi qu'à des facteurs propres au secteur de la culture et aux politiques culturelles.

D'une façon relativement anecdotique (c'est-à-dire sans effets majeurs sur les politiques culturelles), par exemple, les pays de l'Union Européenne, y compris le Royaume-Uni, se sont dotés dans les années 1980 et 90 de « ministères » et de ministres de la Culture : il s'agissait pour tous de définir une politique commune et d'assurer une représentation nationale au niveau européen, à un moment où émergeaient les intérêts liés au développement des industries culturelles. Des pays comme Espagne ou la Grèce, qui sortaient de la dictature, tenaient à affirmer leurs nouvelles valeurs et leur intégration dans la culture démocratique européenne. La culture est ainsi et aussi devenue une affaire de diplomatie, de marchés et de communication.

Le paysage culturel s'est lui-même considérablement et très rapidement modifié : la mondialisation, la globalisation des marchés, la génération d'une économie massive de la culture à travers les industries culturelles et créatives, liées à l'explosion des nouvelles technologies, ont bouleversé le secteur et les approches traditionnelles que les institutions et les artistes pouvaient en avoir. Les métiers de la culture se sont multipliés et professionnalisés, comme en témoignent les nouvelles formations délivrées par les universités, entraînant des recherches et des débats sur le statut des artistes et des professionnels de la culture, et sur les droits liés. Le secteur privé devient un acteur incontournable de l'action culturelle.

Parallèlement, le même développement des nouvelles technologies de l'information et de la création a permis de multiplier les échanges, de constituer des réseaux, de transformer la sociologie et la socialité de la culture et l'accès aux produits culturels dans le monde. Pendant que l'ancienne rupture entre la culture académique et la culture populaire se résorbait progressivement sous les effets de la démocratisation et de la décentralisation, de nouvelles formes artistiques hybrides sont apparues, qui associent les formes traditionnelles aux nouvelles technologies et ouvrent des champs nouveaux à la créativité. Les centres culturels ont été, bien sûr, affectés, le plus souvent positivement, par ce bouillonnement qui accroît leurs capacités mais les oblige à s'adapter presque d'avance, à flux tendu. Aujourd'hui, les pays européens baignent dans un tissu culturel continu, dense et même intense, d'institutions, de pratiques et de réseaux qui porte ensemble les activités ponctuelles et les opérateurs individuels, les associe dans des échanges permanents et une information « en ligne », et qui amplifie leur action en leur donnant un impact et une visibilité qui s'étend bien au-delà de leur implantation géographique.

Les réseaux thématiques et professionnels, ainsi que les événements, sont repris par des plateformes plus générales qui les regroupent et les diffusent à un niveau supérieur, et qui dotent l'espace européen, avec souvent le relai actif de l'Union Européenne, d'un milieu culturel favorable au développement et à la pérennisation du secteur dans son ensemble, au-delà des différences de traditions et d'institutions ou des crises que celles-ci peuvent traverser.

Mais le mouvement interne au secteur qui a le plus unanimement animé les politiques européennes et les a rassemblées dans une même perspective est sans nul doute celui de la *démocratisation*. Déjà, les *Maisons de la Culture* françaises lancées par le Ministre de la Culture André Malraux au début de la 5^{ème} République avaient pour mission de faire accéder le plus grand nombre de publics et de populations à l'art universel. Dans les décennies qui ont suivi, cette première approche assez élitiste encore, étroite et de facture *centralisteen* France, s'est généralisée en Europe et s'est modifiée à mesure que le principe de démocratisation lui-même se précisait et s'imposait. Progressivement, l'idée s'est affirmée que l'accès à la culture seulement ne suffit pas à définir sa démocratisation, et que les collectivités locales, les communautés, les publics, les citoyens et les personnes doivent devenir des acteurs à part entière de ses contenus et de ses pratiques, chacun à son niveau et dans son rôle. Les politiques culturelles se définissent localement, les communautés et les régions expriment et valorisent leur patrimoine et leurs traditions, les formes considérées auparavant comme « populaires » de la culture intègrent les programmes et rejoignent la culture académique dans les institutions (Jack Lang en France). Les approches européennes et celle de l'UNESCO se rencontrent et fusionnent. Cette démocratisation généralisée prend des formes diverses selon l'organisation historique, politique et institutionnelle des différents pays : reconnaissance des « peuples » régionaux, de leur identité, de leurs langues et de leur autonomie politique, avec souvent le transfert des compétences exécutives ; intégration et promotion des minorités, des patrimoines locaux, de la diversité culturelle et des droits associés ; inclusion sociale et culturelle des groupes marginalisés.

La *décentralisation*, sous des formes, à des rythmes et avec des résultats disparates, s'installe dans le même temps (années 1960-1990) comme le véhicule institutionnel, commun à tous les pays d'Europe, de la démocratisation. Elle a donné une cohérence à l'ensemble des facteurs qui ont fait évoluer le secteur de la culture. Elle a favorisé l'émergence des communautés et la responsabilisation des pouvoirs locaux dans la prise de décision et l'exécution des programmes. Les centres culturels sont gérés dans leur grande majorité par des associations qui jouent le rôle principal au niveau des municipalités et des régions : la décentralisation est à la fois le glissement des responsabilités du pouvoir central vers les pouvoirs territoriaux, les régions et les communes, et la délégation partielle ou intégrale de pouvoirs de décision à des entités non institutionnelles en partenariat de fait avec les institutions publiques. A la fois volonté politique, opportunité pratique et nécessité technique, elle est autant issue du terrain et des territoires qu'elle ne s'est déployée des hauteurs institutionnelles.

Typologie des décentralisations :

Le terme *décentralisation*, employé par les autorités publiques depuis des décennies, recouvre une variété très riche de modèles et de tentatives organisationnelles souvent hybrides. Les formes institutionnelles de la décentralisation peuvent ou non correspondre aux contenus (culturels) qui s'y expriment : la France est un Etat historiquement centralisé et par principe homogène. La décentralisation y est une « construction » moderne et laborieuse. La décentralisation de la culture au Royaume-Uni vient non des structures étatiques, mais au contraire de l'absence de l'Etat dans le secteur de la culture, qui relève de la vie et de l'intérêt privés. L'Allemagne est une fédération de Landers où la question du rôle de l'Etat peut se poser, mais pas celle de la décentralisation de fait des politiques et des institutions culturelles, indépendamment de l'organisation politique interne des Landers. L'Espagne tend de plus en plus en plus vers une autonomie de ses régions (peuples), c'est-à-dire à une déconstruction politique, conjointement à un « libéralisme » culturel affirmé qui rapproche ce pays du modèle britannique.

- 1) Déconcentration des services : un Etat, une administration, de grandes écoles ou d'autres institutions déportent géographiquement certains de leurs services hors de leur implantation d'origine, en général la capitale : mais le système et les mécanismes de décision restent les mêmes, c'est-à-dire centralisés, que la décision se prenne ici ou là ;
- 2) Décentralisation des lieux de décision : les Etats ou les administrations délèguent une partie de leur souveraineté à des territoires ou à des institutions locales, où même toute la responsabilité d'un domaine ou d'un secteur – les affaires culturelles par exemple. Tous les degrés et toutes les variations sont possibles : mais il peut arriver que sous l'emprise d'une politique nationale forte ou de modèles contraignants – longtemps la France en matière de culture – les institutions locales se contentent d'appliquer la même politique que les institutions centrales. A l'autre bout du modèle, les autorités locales peuvent aussi développer une politique originale à contenus spécifiques ;
- 3) Décentralisation des formes et des contenus : c'est ce modèle qui tend à se dessiner aujourd'hui en Europe sous des pressions diverses, dans le cadre de ce qui est nommé « démocratie culturelle ». Les régions et les municipalités prennent en mains leurs ressources et leur destin culturels, leur patrimoine, les aspirations des communautés et des publics, et se libèrent des normes centralisées. Cela peut se faire à travers une centralisation locale, ou par l'expression directe des acteurs de la culture. Ces derniers, y compris les collectivités locales, prennent de plus en plus l'initiative de la création culturelle et des formes données à cette création (bottom up) sans référence à une unité de décision en amont.

La démocratisation et son vecteur principal, la décentralisation, ont en particulier créé un phénomène de « territorialisation » des pratiques culturelles, au sens où les territoires (locaux) se sont eux-mêmes reconnus et identifiés et où ils se sont appropriés les caractères et les ressources culturelles qu'ils contiennent. Partout en Europe, les associations, appuyées par les autorités locales et suivies par les publics, ont investi les villes, les espaces patrimoniaux et la rue, mais aussi des sites paradoxaux qui ont donné lieu à des modèles d'innovation et de créativité : friches industrielles, entrepôts, anciens marchés ou halles, administrations ou théâtres désaffectés, situés le plus souvent dans des quartiers populaires et dans des « zones » désertées par les classes plus ou moins aisées. Ces expériences comptent beaucoup de réussites, certaines spectaculaires. Des activités culturelles s'y sont développées, qui englobent toutes les formes artistiques des plus académiques aux plus populaires, alternatives et innovantes, brassant tous les types de publics dans des atmosphères généralement festives (musique classique, jazz, rock, théâtre, festivals, cirque, expositions, installations et performances, cinéma, littérature) : ces nouveaux sites improbables et banalisés ont fait revivre socialement et économiquement des quartiers jusque-là

marginalisés. Ces quartiers ont été réoccupés par des populations jeunes, des immeubles et des rues ont été rénovées, des commerces, des restaurants, des cafés et des lieux culturels et sociaux supplémentaires s'y sont multipliés, les nuits s'y sont repeuplées, l'économie s'y est réinventée. Ces espaces sont conçus comme des lieux ouverts, à la différence des centres culturels (ou Maisons de la Culture) de type « classique », davantage focalisés sur leurs activités internes. Ils entretiennent un lien étroit avec les pratiques d'interventions « hors les murs », et établissent ensemble, avec le support des réseaux sociaux et des nouvelles technologies, un maillage culturel et social fluide et continu qui dépasse leurs frontières géographiques et attire des publics parfois de loin.

Les centres culturels classiques existent toujours et se sont aussi relativement adaptés de leur côté aux conditions nouvelles de l'exercice de la culture, tout en conservant leurs structures, leur fonctionnement et leurs programmes propres. Ils sont le plus souvent gérés, à peu d'exceptions près, selon leur importance et leur histoire, par des associations. Ils peuvent être classés, quel que soit leur statut institutionnel, en deux grandes catégories :

- Les centres de création et de diffusion artistiques, en général polyvalents, qui entretiennent une action culturelle de haut niveau : en France les « Scènes Nationales », qui comprennent, entre autres, les anciennes « Maisons de la Culture » ;
- Les centres culturels de proximité, de quartier, qui se consacrent surtout à l'animation culturelle et socio-culturelle, à la formation aux disciplines artistiques, à l'insertion des jeunes et aux pratiques amateurs. Ces centres se retrouvent sur le même terrain que les « Maisons de Jeunes », avec lesquelles ils peuvent travailler. Ils ont conservé leur identité institutionnelle, tout en participant au tissu culturel commun, mais souffrent parfois du vieillissement de leur approche et de leurs moyens dans un contexte où les sources d'information et d'animation culturelles se sont multipliées et diversifiées avec les nouvelles technologies.

D'autres formes d'organisation territoriale et d'autres représentations de la culture ont émergé dans les stratégies municipales et régionales, à mesure que les divers processus de décentralisation et la consolidation des réseaux ont favorisé le recentrement des stratégies et des préoccupations locales sur les ressources, l'identité, la diversité et la solidarité culturelles et économique des territoires concernés – effet paradoxal de la mondialisation. Le périmètre même de la notion de culture et de son champ d'application en a été élargi :

- L'intégration de la science et des domaines de la connaissance dans le champ culturel : la vulgarisation des sciences physiques, historiques et naturelles grâce à l'usage de technologies spectaculaires et vivantes a permis de les associer à l'espace culturel. Les parcs scientifiques se sont multipliés et les spectacles scientifiques sont entrés dans les thématiques des événements et des pôles culturels ;
- L'environnement, dans le cadre des politiques de développement durable ou même du tourisme (éco-tourisme) - en particulier sous l'égide de l'Agenda 21 (association de villes du monde) - s'est intégré au corps de la culture et des valeurs qui fondent le vivre ensemble. Il s'agit de l'environnement naturel et urbain, devenu fait culturel dans un processus de « co-légitimation » avec les communautés qu'il délimite et les expressions culturelles qu'il labellise ;
- L'intercommunalité : les villes d'une même région coopèrent et s'associent pour dégager une stratégie et une action culturelles communes, solidaires et cohérentes. Outre les effets positifs de la mutualisation des moyens, dans une période où les financements publics tendent à se réduire, ce processus présente l'avantage de mettre en valeur non seulement les institutions et les villes associées, mais aussi le territoire intermédiaire ;
- De nouveaux « Pôles culturels » se sont ainsi constitués, qui témoignent de ces évolutions dans nombre de régions : ces Pôles permettent d'optimiser la gestion des charges et des ressources humaines, d'atteindre une masse critique qui les rend identifiables et attractifs, de construire des circuits culturels proches des populations qui les animent comme acteurs de leur propre patrimoine. Ils regroupent des maisons de la culture, des artistes et des associations spécialisées, des Musées, des centres de découverte scientifique ou de l'environnement naturel, des maisons des artisans et des produits locaux labellisés. Leurs activités s'adressent à tous les types de publics, aussi bien aux publics locaux qu'aux publics de passage. Il peut s'agir d'un centre commun et polyvalent sur un site unique, ou de la mise en circuit de centres et d'institutions spécialisées sur un espace identifiable limité.

Ainsi l'Europe a-t-elle développé, après la seconde guerre mondiale, selon des modèles institutionnels très différents, des réseaux de centres culturels dont la mission principale était de rendre la culture accessible à tous. Un ensemble d'évolutions convergentes et mêlées ont conduit à des redéfinitions successives de la notion de culture et d'action culturelle, et à la constitution d'un tissu culturel relativement homogène sur tout l'espace européen.

Les centres culturels, à des degrés divers mais d'une façon générale, ne sont plus aujourd'hui des monuments spécialisés refermés sur eux-mêmes et sur des activités cloisonnées, mais des espaces ouverts dont une partie significative des activités s'exportent sur la rue ou ailleurs, et qui reçoivent des expériences du dehors. Ce sont désormais et de plus en plus des relais connectés et des plateformes qui font partie de systèmes culturels virtuels à centres et à périphéries multiples - où la barrière entre acteurs et publics tend à s'effacer.

2.2 Le cas de la France

La France entretient un système culturel particulier et atypique en Europe de l'Ouest. Elle offre - comme certainement la Communauté Française de Belgique - un modèle très analogue à celui de la Tunisie pour ce qui concerne le réseau des *centres culturels*. Le processus de décentralisation, plus timide qu'ailleurs, s'y est introduit assez tardivement et n'a fait souvent que reproduire, aux niveaux régional et local, le modèle étatique. La politique de création de centres culturels (« Maisons de la Culture ») sur tout le territoire a débuté de façon volontariste dans les années 60, sur le principe d'un partenariat technique et financier entre le Gouvernement et les Municipalités.

2.2.1 La mise en place des Maisons de la culture et des institutions culturelles

Les premières expériences de mise en place de centres culturels en France remontent au Front Populaire, en 1936, dans le cadre d'une politique de gauche influencée en particulier par les orientations mobilisatrices du Parti Communiste, qui visait à faire accéder à la culture et à l'animation socio-culturelle les couches sociales défavorisées, à promouvoir leur inclusion sociale et à garantir à tous l'égalité des chances.

La 5^{ème} République fonde une politique culturelle volontariste fortement structurée. La diffusion artistique joue un rôle majeur dans cette politique, qui propose à tous l'accès à une culture élitiste plutôt que la promotion d'une culture populaire pour tous, et cherche à déployer cette culture sur toute la surface du territoire national - à la *démocratiser* - à travers la création des « Maisons de la Culture ». Cette conception se traduit par l'institutionnalisation des pratiques de création culturelle et par la professionnalisation des acteurs de la culture autour d'une idée d'excellence artistique.

Les « Maisons de la Culture » apparaissent à partir de 1961 et sont définies par André Malraux comme de *modernes cathédrales* destinées à établir un contact direct, sans médiation, entre les œuvres universelles du patrimoine national ou mondial et tous les publics du pays. Ces Maisons de la Culture s'inscrivent également dans une politique de prestige de la 5^{ème} République et visent à renforcer l'idée de l'unité nationale.

Elles ont pour mission de développer une action polyvalente : théâtre, musique, danse, expositions d'art, cinéma, bibliothèque, médiathèque, accueil d'associations, en assurant des activités de création, de diffusion et d'animation dans leurs murs.

André Malraux voulait ouvrir une Maison de la Culture par département, soit 90 au total. 20 devaient être créées en 10 ans : 7 le furent en réalité, et le nombre d'institutions s'est finalement arrêté à 13. La réalisation du programme prévu n'a pas répondu aux ambitions initiales. Conçues comme des instruments de « décentralisation » de la culture, les Maisons de la Culture ont en effet porté la création et la diffusion culturelles auprès des collectivités locales, mais sans y importer les instruments d'une décentralisation institutionnelle. Faute d'un dialogue effectif avec ces collectivités, qui cofinancent les constructions ou les installations et les équipements à hauteur de 50%, l'installation des établissements - trop onéreuse pour les communautés - se fait de façon chaotique. Des locaux de circonstance le plus souvent mal adaptés (théâtres, bibliothèques, Musées, bâtiments municipaux) leur sont attribués. Fondés sur une conception trop élitiste de l'art et une organisation trop lourde, ils ne parviendront pas à drainer tous les publics initialement visés et à répondre à leur vocation de culture pour tous.

Un certain nombre de villes ont essayé de reproduire ce modèle sans le label « Maisons de la Culture », mais avec des résultats très inégaux, en raison d'une grande disparité des financements et des engagements locaux. En particulier, certaines municipalités de gauche (communistes), inspirées par l'idéologie ou la pensée sociale du Front Populaire (1936), ont créé des centres d'animation culturelle de proximité, dans une démarche alternative aux Maisons de la Culture.

Les années 1980 ont été marquées par une évolution importante, sous l'impulsion du Ministre Jack Lang. Les budgets de la culture ont été fortement augmentés, de nouvelles formes artistiques ont été intégrées, et une nouvelle approche de la relation au public adoptée. Une décentralisation plus dynamique permet aux villes d'accroître leur pouvoir de décision, et la fracture entre les arts majeurs et mineurs se réduit au profit d'un décloisonnement entre ces deux formes d'expression artistique.

En 1991, les Maisons de la Culture sont regroupées avec les « Centres d'action culturelle » et les « Centres de développement culturel » au sein du label « Scènes Nationales », suivant les mêmes axes de décentralisation, de pluridisciplinarité et de polyvalence. Ils s'inscrivent dans le mouvement de « municipalisation » de la culture initié depuis les années 70 et ont pour vocation de participer au développement culturel de leurs territoires. Les Scènes Nationales sont pour la plupart des associations Loi 1901, mais peuvent être aussi des SARL ou des SA. Le Directeur est nommé par le conseil d'administration, *en fonction d'un projet artistique*, et il dispose, avec l'équipe qu'il a choisie, d'une large autonomie décisionnelle et opérationnelle, dans le cadre d'une mission de service public.

Plus récemment et jusqu'à nos jours, les collectivités locales ont mis en place leur propre politique culturelle et favorisé l'éclosion de projets plus proches des populations locales. Les villes et les collectivités locales sont devenues des acteurs majeurs de la culture, en accordant des parts proportionnellement de plus en plus importantes au financement des activités du secteur.

Le maillage culturel du territoire français s'est densifié, les pratiques amateurs se sont répandues et banalisées, dans le mouvement de démocratisation qui a donné lieu à la multiplication de structures nouvelles, de lieux de création, de pratique, de formation et de diffusion. Les réseaux culturels se sont aussi intensifiés avec la diffusion massive des équipements basés sur les nouvelles technologies.

Cette dernière période est marquée d'une part par la mise en place de modèles multidécisionnels regroupant des acteurs très diversifiés et en principe complémentaires, d'autre part par la concurrence (répartition des budgets) entre les programmations d'excellence, le soutien aux formes émergentes et les pratiques sociales de la culture (formation, éducation, sensibilisation, pratiques amateurs). Le modèle multidécisionnel est aujourd'hui dominant à l'échelle territoriale, tant au niveau des projets que des structures qui en sont porteuses. Ce modèle produit un effet d'entraînement réciproque des acteurs vers des projets partagés, une mutualisation en principe efficace des infrastructures, des équipements et des ressources humaines et une circulation plus facile des actions dans une logique de réseaux.

En revanche, il tend à créer une dépendance des acteurs les uns envers les autres, une compétition parfois négative, et l'inaboutissement de nombreux projets en raison du manque d'engagement de certains des acteurs. Les collaborations et les partenariats entre différents niveaux ne se traduisent pas toujours par des projets cohérents ou clairement définis, en raison de priorités et d'objectifs parfois incompatibles.

Par ailleurs, même si le modèle reste valide aujourd'hui, il s'appuie sur une stratégie qui consiste à multiplier les lieux labellisés « culture », dont le critère de réussite est lié à la fréquentation : cette stratégie présente des signes d'essoufflement et de plafonnement. La « démocratisation » semble avoir atteint et montré ses limites, l'art et la culture restent de fait les domaines réservés de la population instruite.

Les larges publics, en effet, ne se sont pas laissés séduire par les lieux culturels qui se trouvent à proximité : la création artistique proposée ne les convainc pas, et souvent une bonne partie d'entre eux ne se sent pas concernée par les programmes ou les projets présentés. Les formes les plus modernes de l'expression artistique ne recourent pas les interrogations de populations hétérogènes sur la société et le vivre ensemble. Les espaces culturels sont fréquentés par les catégories socio-professionnelles moyennes et supérieures : le grand public dans sa diversité et sa dimension populaire reste étranger au processus de démocratisation d'un art qui lui reste inaccessible et se reporte sur des supports aux contenus plus accessibles (télévision, tablettes, Internet).

S'ajoute à cela le conflit des esthétiques (art institutionnel et académique, formes innovantes et produits populaires), toujours actuel sur des territoires qui ne présentent pas la même densité culturelle que la capitale : le mode de légitimation des productions artistiques et celui de sélection des projets sont très incertains et variables, voire arbitraires, selon les régions et les équipes qui les gèrent. Toutes les formes d'expression n'y trouvent pas la même place, au détriment souvent de la diversité artistique.

Les porteurs de projets sont soumis à des financements multiples et conjugués à quatre niveaux de décision (local, départemental, régional et national). Une telle situation rend complexe le parcours de validation, et nécessite une connaissance approfondie des institutions, de leurs fonctionnements et de leurs priorités : des priorités qui ne sont pas toujours cohérentes et dépendent souvent de choix et de changements politiques soumis aux élections, aux successions de majorités et d'équipes, dans une période où les financements de la culture tendent à se réduire. Cette incertitude induit souvent un certain découragement de nature à limiter ou appauvrir les initiatives.

Pour répondre à ces problèmes et à la désaffection des publics, les opérateurs culturels mettent l'accent aujourd'hui sur la *médiation culturelle*, et la mise en place de dispositifs qui associent les institutions culturelles avec celles du champ éducatif et social, les écoles en particulier, à travers des financements coopératifs encouragés par les municipalités élues.

Les structures culturelles ne fonctionnent plus en autarcie, mais jouent un rôle de relais institutionnels au sein de fédérations d'institutions situées au-delà de leur champ d'action (éducation, institutions sociales, tourisme, etc.). Le rôle des associations est devenu majeur dans ce contexte, où elles apportent leur capacité d'innovation, de diversification et de mobilisation. Parmi elles, les associations d'éducation populaire jouent un rôle important par leur engagement militant et leur expérience en matière de transmission vers les populations les plus défavorisées.

2.2.2 Le dispositif français en matière d'institutions et d'établissements culturels

L'identité nationale affirmée de la France a tendu à y imposer un modèle d'organisation uniforme sur l'ensemble du territoire, et les tentatives de décentralisation se sont traduites par des déplacements relatifs de responsabilité qui n'ont fait le plus souvent que reproduire ou miniaturiser le système central. En revanche, comme dans le reste de l'Europe et du monde, la citoyenneté culturelle dans ses diverses composantes (acteurs privés, publics, communautés, collectivités) est parvenue à faire émerger du terrain ses propres choix, ses orientations et, au final, sa « politique » locale.

En termes d'institutions et d'établissements, le dispositif français est extrêmement riche. Il est issu d'origines diverses : la tradition nationale du prestige culturel français, le Front Populaire et les principes d'émancipation du « peuple », la tradition gaullienne de la 5^{ème} République, les traditions laïques ou catholiques selon les régions, l'engagement associatif et citoyen, l'engagement artistique et créatif de groupes ou de mouvements culturels, et plus récemment l'intervention des collectivités dans des stratégies de développement local.

Le Ministère de la Culture et de la Communication continue d'exercer une forte influence sur les politiques culturelles nationales et locales : par la force de l'histoire, par celui des financements qui restent relativement importants et orientés, par le rôle de l'Etat dans le développement des industries culturelles qui touchent tout le territoire, par les habitudes aussi et les attentes des acteurs locaux qui ne cherchent pas toujours à s'émanciper d'un pouvoir central qu'ils peuvent ressentir comme une protection et un vecteur de valorisation nationale de leur action. Le Ministère de la Culture a installé des relais intermédiaires au niveau des Régions, les DRAC (Directions Régionales des Affaires Culturelles) qui y jouent un rôle clé et y maintiennent une cohérence nationale, en liaison avec les Conseils Départementaux (anciennement Conseils Généraux) et les Conseils Municipaux (ou Communaux).

LES DRAC : Directions régionales des Affaires culturelles

Les DRAC sont un service déconcentré du Ministère de la Culture et de la Communication, placé sous l'autorité des préfets de région, où elles représentent le Ministère, dont elles sont chargées de mettre en œuvre les politiques, les priorités et les actions dans l'ensemble de ses secteurs d'activité : arts plastiques, musique, danse, théâtre, lecture, cinéma et audiovisuel, culture scientifique et technique, musées, patrimoine. Elles en assurent également la communication et les missions relatives à l'aménagement du territoire, l'éducation artistique et culturelle et l'économie culturelle.

Les DRAC disposent d'un siège régional et d'unités territoriales. Elles sont dirigées par un Directeur régional. En 2010, Elles ont fusionné avec les services départementaux de l'architecture et du patrimoine.

Elles ont joué et jouent toujours un rôle décisif en matière de création artistique et de soutien à l'art contemporain, à l'éducation artistique et culturelle, aux industries culturelles et aux créateurs : elles sont cependant parfois critiquées comme des instruments abusifs de l'intervention de l'Etat dans le secteur de la culture.

La répartition géographique et les activités des centres culturels sont conditionnées par la proximité ou non d'une capitale régionale, d'une grande ville ou d'une communauté d'agglomération, sans qu'une règle précise impose un modèle unique. Les grandes villes (de 40 000 à 100 000 habitants) ont souvent une Scène Nationale, un Centre d'art contemporain, un Conservatoire et un centre culturel polyvalent. Elles disposent aussi d'une déclinaison d'équipements de quartiers ou de banlieues qui correspondent à ceux des villes de moindre importance. Les centres culturels des grandes villes sont exclusivement diffuseurs : spectacles de théâtre, musique, danse, expositions.

Les Scènes Nationales, au nombre de 70, sont des lieux de production et de diffusion de la création contemporaine dans le domaine du spectacle vivant. Elles sont cofinancées par le Ministère de la Culture, via les DRAC, et les collectivités locales : soit environ – aujourd'hui et avec des variations sensibles selon les implantations – à hauteur de 50% par les collectivités locales, 25% par l'Etat, 35% par les communes et intercommunalités, 9,5% par les Conseils Généraux, 7% par les Conseils Régionaux et à 22% par leurs recettes propres (billetteries, ventes de produits, mécénat et services).

Les villes de taille moyenne (de 20 000 à 40 000 habitants), ainsi que les banlieues de taille équivalente, ont très souvent un centre culturel qui héberge une salle de spectacles (150 à 250 places), et proposent une programmation axée majoritairement sur le théâtre et la musique, quelques conférences et une ou deux animations de rue. Ces Centres culturels sont essentiellement diffuseurs et n'ont pas vocation à la création, sauf lorsqu'ils abritent une compagnie en résidence. Ils sont également « lieux de pratiques » : ils organisent des activités régulières d'animation et de formation dans les domaines du théâtre, de la musique, de la danse, des arts plastiques, de l'artisanat et dans toutes les disciplines pour lesquelles ils peuvent trouver un public d'amateurs (jeux, bricolage, etc.).

Les banlieues importantes sont dotées d'équipements ou de structures intermédiaires qui conjuguent les activités artistiques, culturelles et de loisir, des animations dans et hors les murs et, pour certaines, la diffusion de spectacles (3 et plus par an).

Dans les agglomérations des zones rurales (on parle de « rurbain »), on trouve *plutôt* des centres culturels de proximité, de taille limitée, à vocation multiple (polyvalents), qui proposent des activités artistiques, culturelles et de loisir et des animations dans et hors les murs – de 1 à 5 spectacles (au-delà de 5 spectacles une licence de programmation est nécessaire). Ces centres culturels y côtoient des « Maisons des Jeunes et de la Culture », des « Maisons de Quartier », « des Maisons Pour Tous », des « Centres de Loisir et de Culture » et des « Centres d'Animation Socioculturelle », qui relèvent de l'associatif de proximité, voire de l'associatif militant, et qui ont des fonctions à la fois culturelles, pédagogiques et éducatives (spectacles, expositions, formations).

Les centres culturels locaux ont en général un statut municipal et sont administrés en régie directe. Ils sont subventionnés à hauteur de 70 à 80% par la ville ou la communauté d'agglomération. Les recettes sont produites par les spectacles. Les responsables sont des *agents territoriaux*, qui ne peuvent donc exercer que sur le territoire de la ville qui les recrute (ou, par dérogation, dans la périphérie départementale).

La gestion peut être également associative, avec des degrés d'autonomie variables selon les villes. La gestion associative constitue une vraie souplesse par rapport à la gestion directe de la ville. Les ressources proviennent des rentrées des cotisations sur les activités régulières (de 40 à 50%) et de la subvention de la ville (de 50 à 60%).

Les principales institutions d'animation culturelle en France

- Scènes Nationales : 70 ;
- Centres Dramatiques Nationaux : 39 ;
- Théâtre nationaux : 5 ;

- Théâtres privés : 50 ;
- Scènes conventionnées : 40 ;
- Centres Nationaux des Arts de la Rue : 9 ;
- Compagnies théâtrales avec lieu : plus de 200 ;
- Compagnies théâtrales sans lieu : plus de 600 ;
- Pôles nationaux pour les arts du cirque : 12
- Arts de la rue : plus de 800 compagnies ;
- Ecoles de formation théâtrale : 10 ;
- Ecoles Supérieures du cirque : 3 ;
- Ecole nationale des arts de la marionnette : 1 ;
- Festivals nationaux du théâtre pour la jeunesse : 24 ;
- Théâtre municipaux ;
- Centres culturels municipaux ;
- Festivals de théâtre et où le théâtre est très présent ;
- Maisons des Jeunes et de la Culture – Maisons Pour tous.

Outre l'analogie de leurs systèmes initiaux de Maisons de la Culture, la France et la Tunisie ont en commun, toutes proportions gardées, la densité du réseau des centres culturels appuyés par l'Etat sur l'espace national, ainsi que la vocation principale de ces centres culturels : animation culturelle de proximité, ateliers de formation, création et diffusion de spectacles, accès de tous à la culture, etc. La différence entre les deux pays, qui ont évolué différemment, relève du mode de gestion : en Tunisie, le Gouvernement gère directement et à peu près intégralement les Maisons de la Culture. En France, la gestion et l'animation sont assurées par les villes ou confiées par celles-ci à des associations. Autre différence, la diversité et la précision des statuts des institutions qui caractérisent les établissements français, alors que les Maisons de la Culture en Tunisie n'ont pas à ce jour de statuts. La Tunisie s'est récemment engagée, sur ce point, dans une démarche de réglementation juridique qui très vraisemblablement se rapprochera à terme de celles que la France et l'Europe ont mis en place.

2.3 Avantages comparatifs et limites des systèmes décentralisés européens

Les systèmes européens, pour la plupart extrêmement décentralisés, répondent de façon très diverse aux besoins et aux demandes d'un large éventail de publics. Quels que soient les origines, les logiques et les modèles de ces formes de décentralisations, elles convergent aujourd'hui sur les terrains des collectivités locales ou régionales, des réseaux, de la société civile et du secteur privé.

Cette *décentralisation* multiforme, initiale ou acquise, présente des avantages certains :

- L'allègement des charges publiques, dans la plupart des pays d'Europe, où le secteur privé joue un rôle important, parfois prépondérant. Ce n'est pas le cas de la France, où le secteur public - État et collectivités locales - reste le bailleur largement majoritaire et le pilote principal dès que l'action culturelle accède à un niveau qui dépasse le champ social et les activités de proximité locale ;
- La souplesse de la gestion de l'action culturelle et sa capacité de multiplier les leviers d'action et de saisir des opportunités invisibles au télescope institutionnel ;
- L'enrichissement, la diversification et l'adaptabilité de l'offre culturelle ;
- L'implication de la société civile à travers les associations et les regroupements d'artistes ;
- La proximité et la diversité, au moins potentielles, des publics ;
- L'innovation et la créativité hors des contraintes et des standardisations institutionnelles : une large place est laissée à l'initiative et parfois à l'improvisation créatrice des associations culturelles et des artistes, ou même des communautés ;
- La valorisation des « patrimoines » locaux : les programmes ne sont pas importés, mais reflètent souvent l'environnement socio-culturel et économique des sites d'implantation, y compris la richesse de l'artisanat et des produits locaux, facilement intégrables dans des actions de proximité, et qui bénéficient à la fois d'une image de qualité (tradition), d'une sympathie émotionnelle et d'un engagement citoyen ;
- La valorisation, et donc la protection, de l'environnement rural et urbain, dans le cadre d'un développement local, intégré et durable ;
- Davantage de « démocratie culturelle » et de participation des publics et des communautés, dans des activités plus proches des populations et plus conformes à leurs attentes et à leur compréhension de la culture ;

- La promotion de la diversité culturelle, avec des effets bénéfiques au plan national comme au plan local ;
- Le renforcement de la compétitivité des régions et des ressources locales en matière de promotion culturelle et de valorisation économique, en particulier à travers le support des réseaux sociaux.

Elle présente également un certain nombre de risques ou de faiblesses, variables d'un modèle à l'autre et d'une situation à l'autre :

- L'incertitude et l'inégalité des subventions liées à des facteurs économiques et politiques : dans un pays comme la France, les régions et les villes ne sont pas égales en termes de ressources économiques ou d'engagement des responsables et de la société envers la culture. Des inégalités existent et peuvent se creuser. La crise économique actuelle remet parfois brutalement en cause la capacité des villes et des régions à soutenir des projets dans un secteur fragile qui n'est pas perçu comme prioritaire au regard des secteurs éducatifs, sociaux ou économiques. Les villes et les régions sont également soumises aux changements politiques au fil des échéances électorales : tous les Partis n'ont pas la même approche de la culture. Les ressources des associations et des institutions culturelles peuvent donc considérablement varier selon les moments et selon les lieux. Cette incertitude est de nature à limiter le dynamisme, l'engagement durables et la prise de risques des acteurs culturels ;
- Le nombre considérable d'associations et d'initiatives culturelles, dont il est parfois difficile de mesurer la qualité ou la viabilité, peut nuire à la lisibilité de l'offre et à la cohérence ou à la sécurité des investissements. Le risque d'amateurisme, de dispersion et de déperdition des énergies et des fonds n'est pas à minimiser. Cela peut se traduire également par un déficit sérieux en termes de stratégie globale, de cohérence et d'image ;
- L'élitisme des interventions culturelles : la compétition que se livrent parfois les associations, les centres culturels et les Festivals peut conduire à une recherche systématique d'innovation et à une créativité exacerbée qui coupent les actions et les événements des publics populaires ou ordinaires, et réservent les productions dès lors médiatisées à un public privilégié et restreint. Malgré leur qualité, ces politiques et ces productions ne répondent pas à la vocation socio-éducative, d'action de proximité et de cohésion sociale des centres culturels et des associations qui en ont la charge ;
- La diminution de la qualité des interventions : l'autre versant potentiellement pervers de la compétition, c'est la recherche de publics nombreux et indifférenciés à travers des productions de qualité moins exigeante où le simple divertissement prend le dessus de façon presque exclusive sur la valeur artistique, sociale ou éducative.

2.4 Le système tunisien

2.4.1 La création des Maisons de la Culture

Les « Maisons de la Culture », sous leur premier nom de « Maisons du Peuple », ont été créées en Tunisie dans l'élan de son indépendance, au début des années 60, à un moment où le jeune Etat cherchait avant tout à affirmer son identité et son unité nationales et à rassembler la diversité de ses populations sous des valeurs et des codes communs. Les Maisons du Peuple avaient pour vocation de recouvrir le territoire national et d'y enraciner une culture et une citoyenneté consensuelles. Il s'agissait de construire une nation libre, responsable de son propre destin après des siècles de domination extérieure, par la culture, par l'éducation et par le développement économique et social. Il s'agissait aussi et par ailleurs d'imposer une image d'indépendance et d'identité au monde extérieur par une politique de prestige et de créativité susceptible, de surcroît, de favoriser le développement du tourisme fondé sur les ressources naturelles et le patrimoine historique.

L'installation des Maisons du Peuple, puis de la Culture, font l'objet d'un partage entre le Gouvernement central (Ministère de la Culture) et les Municipalités qui - selon le même principe adopté en France à la même époque - fournissent, selon des critères qui varient en fonction de leur importance et de leurs capacités, le terrain et prennent en charge une partie des coûts de construction, d'aménagement et d'équipements, ainsi que les charges de service (électricité, eau). Si certaines municipalités, au fur et à mesure de l'implantation des Maisons de la Culture, ont favorablement doté les établissements prévus en termes de terrains ou de bâtiments, d'autres ont offert des sites moins bien situés ou des locaux moins adaptés aux activités précisément réglementées.

Les Maisons de la Culture ont reçu la mission, lors de leur création, d'assurer pour tous, pour toutes les communautés, une animation culturelle et socio-culturelle de qualité, associant diffusion et pratiques culturelles : spectacles, exposition, cinéma, clubs, ateliers, formations. Elles sont souvent confiées alors à des professionnels *engagés* et de haut niveau, et accomplissent durant deux décennies au moins un travail considérable de transmission et de sensibilisation.

L'organisation générale de la politique culturelle de la Tunisie repose sur une centralisation poussée, sous l'autorité d'un Etat dispensateur des biens et des valeurs. L'évolution des missions et du rôle des Maisons de la Culture a donc suivi celle des objectifs fixés par les régimes successivement en place, mais sont restées soumises, jusqu'à la *révolution* de 2011 à un principe de « mobilisation » des populations autour de l'idéologie dominante. Les dernières décennies qui ont précédé 2011 ont vu les Maisons de la Culture se vider de leur sens et de leurs contenus culturels pour ne plus être que des instruments de propagande et de contrôle politiques. Les Maisons de la Culture étaient devenues des maisons du Parti (unique), tandis que se développaient parallèlement des Festivals et des événements de haut niveau dont la qualité assure toujours le prestige du pays à l'extérieur.

Avec le temps, les missions des Maisons de la Culture ont intégré de nouvelles valeurs, de nouveaux objectifs et de nouveaux domaines, tout en conservant globalement les mêmes missions et la même organisation : la protection et la valorisation du patrimoine, le développement des industries culturelles et, surtout depuis 2011, la promotion de la diversité culturelle et des thèmes liés aussi bien à la nouvelle politique du Gouvernement (inclusion sociale) qu'aux valeurs qui émergent du contexte international.

2.4.2 Le dispositif des Maisons de la Culture et des institutions culturelles

2.4.2.1 Les Maisons de la Culture

La Tunisie compte 218 Maisons de la Culture en activité. Elles sont inégalement réparties sur l'ensemble du territoire : les plus importantes se concentrent dans la région de Tunis et sur les régions économiquement et socialement développées ou touristiques. Certaines régions reculées, rurales en général, en sont démunies ou ne disposent que d'établissements pauvres en locaux, en moyens techniques et en personnel.

Les Maisons de la Culture sont placées sous l'autorité de la Direction Générale de l'Action Culturelle et la Direction des Institutions de l'Action Culturelle. Elles sont classées en 2 catégories selon leur importance, c'est-à-dire en principe ou à l'origine selon l'importance des villes et des populations où elles sont installées. L'évolution urbaine depuis leur création à partir des années soixante a entraîné des distorsions parfois sensibles entre leur taille (catégorie) et celle des villes qui les abritent, malgré les ajustements annuels prévus. A ces 2 catégories, il convient d'ajouter les « complexes culturels », créés à partir des années 1980, qui constituent des établissements de prestige dans des centres urbains développés et touristiques. Le tableau indicatif suivant précise les normes généralement appliquées mais qui sont sujettes à des variations locales :

Caractéristiques	Complexes Culturels	MC catégorie 1	MC catégorie 2
	Tunis et capitales régionales	Villes de plus de 20 000 habitants	Villes de moins de 20 000 habitants
Nombre	13	98	120
Financement de la construction		70% Etat - 30% municipalité	90% Etat - 10% municipalité 100% Etat pour les petites villes
Superficie du terrain (fourni par les municipalités)	5000 m ²	3000 m ²	1000m ²
Capacité du théâtre	Plus de 600 places	250 places et plus	Moins de 250 places
Services	Salle polyvalente, cinéma, clubs, espace expositions	Salle polyvalente, clubs, expositions	Salle polyvalente, clubs
Budget annuel	45000 DTN (prévu 50 000 en 2016)	17000 DTN (prévu 20 000 en 2016)	15000 DTN (prévu 18 000 en 2106)
NB			

- Les municipalités fournissent le terrain. Il arrive aussi que les Maisons de la Culture soient installées dans des locaux préexistants, assez souvent mal adaptés à leurs fonctions ;
- La construction de 5 Maisons de la Culture supplémentaires était prévue en 2015, 10 en 2016 : ces projets se heurtent souvent au manque de terrain dans les zones favorables et à des complications administratives ;
- Un projet de « Cité de la culture » à Tunis, lancé en 2010, n'a toujours pas vu le jour.

Les Maisons de la Culture sont placées sous la responsabilité d'un Directeur, le plus souvent un « Professeur d'animation » (animateur) monté en grade. Le corps et la carrière des Professeurs d'animation sont réglementés par décret. Ils disposent de contraintes et d'avantages particuliers au sein du MCSP. Les Directeurs sont assistés, mais de façon très irrégulière et globalement insuffisante, par des techniciens (cinéma, théâtre, audio-visuel) et du personnel administratif et de service. Il arrive fréquemment que le Directeur exerce seul dans son établissement, où il assume les tâches culturelles, administratives et techniques. Le dispositif compte 218 Directeurs et 355 animateurs. Les dernières générations de Directeurs et d'animateurs - depuis 1997 - n'ont pas reçu de formation spécifique dans les domaines de la culture et de la gestion de l'action et des établissements culturels. Les séances de formation que le MCSP (ou parfois des organismes internationaux comme le Goethe Institute) organise régulièrement à leur intention sont trop éparpillées, épisodiques et légères, et ne suffisent pas à combler le déficit d'expérience et de capacités. Le principal foyer de formation professionnelle des animateurs culturels a longtemps été l'Institut Supérieur de l'Animation Culturelle (ISAC), dont il semble heureusement que le MCSP envisage de faire – ou de refaire – la filière unique de formation des animateurs et Directeurs des Maisons de la Culture sous sa forme actuelle d'*Institut Supérieur de l'Animation pour la Jeunesse et la Culture* (ISAJC). Cette mesure devrait rendre aux Maisons de la Culture une source abondante et cohérente de capacités adaptées à ses besoins.

La Tunisie est divisée en 24 régions ou « Gouvernorats ». Chaque Gouvernorat compte un Délégué (ou « Commissaire ») Régional à la Culture, qui représente un relai essentiel entre l'administration centrale et les établissements de terrain, ainsi qu'entre les différentes administrations régionales. Le Délégué Régional exerce une tutelle administrative et technique sur les Maisons de la Culture, ainsi que sur l'ensemble des établissements culturels, de sa région. Il attribue et gère, depuis 2012, les budgets des Maisons de la Culture, qui passaient auparavant par le canal de Comités Culturels attachés à ces établissements. Ces Comités ont été dissous sans être remplacés, en 2012, en raison de dérives liées au fonctionnement de l'ancien régime. La Délégation Régionale dispose d'une allocation propre qui lui permet de financer des actions complémentaires organisées par le MCSP, par les Maisons de la Culture, les associations et les municipalités (festivals, événements culturels, actions diverses). L'expérience des Délégués leur permet dans bien des cas de surmonter les contraintes bureaucratiques lourdes imposées par le système aux Maisons de la Culture, et que leurs Directeurs ne parviendraient pas seuls, faute d'expérience et d'initiative, à dépasser.

2.4.2.2 Les autres ressources culturelles de terrain

Les Maisons de la Culture n'exercent pas seules sur leur terrain. D'autres ressources, institutionnelles ou associatives, publiques ou privées, accompagnent et complètent leur action, sans qu'une solidarité ou une cohérence ne se dégagent de leur proximité autant qu'il serait possible ou souhaitable:

- Un réseau de 384 bibliothèques publiques, sous la tutelle du MCSP : la plupart de ces bibliothèques sont malheureusement inactives et peu fréquentées. Peu d'entre elles participent à la vie culturelle, et elles servent essentiellement - au mieux - aux étudiants en période d'examens ;
- Musées : ils sont placés sous la Direction Générale du Patrimoine. La Tunisie s'est dotée de grands Musées dans les grandes villes, à Tunis en particulier, mais la plupart des Musées locaux sont pauvres, peu fréquentés et inactifs ;
- Centres d'Arts Dramatiques : la Tunisie compte 6 Centres d'Arts Dramatiques, exclusivement dans les grandes villes ;
- Théâtre municipaux et privés, centres culturels privés : certaines villes, les plus importantes, sont dotées de théâtre municipaux et de théâtres privés qui reçoivent des subventions du MCSP. Le nombre de centres culturels privés, implantés dans les plus grandes villes, devrait passer de 12 à 18 en 2016 ;
- Festivals : la Tunisie a développé, à partir des années 1980, une politique de festivals de prestige liée au tourisme et à l'image internationale du pays. Ces festivals, en général de grande qualité, sont

largement subventionnés par le MCSP, soit directement pour les plus importants, soit par le biais des Délégations Régionales pour les festivals purement locaux. Ils sont organisés par des Comités qui réunissent le MCSP, les municipalités et des associations. Certains sont constitués de spectacles plutôt standardisés (jazz, théâtre, musique), d'autres sont davantage inspirés par le patrimoine et les ressources économiques ou culturelles locales (Festival de la Mer à Sousse). Ils semblent nécessiter aujourd'hui d'une part une gestion plus professionnelle, d'autre part une redéfinition qui les rapproche des communautés locales et de leur patrimoine, dans le cadre d'un développement local mieux affirmé et plus diversifié. Les Maisons de la Culture n'occupent pas toute la place qu'elles devraient dans l'organisation et l'animation de ces événements ;

- Ciné-Clubs : la Tunisie est entrée très tôt, dès l'époque des frères Lumière, dans l'histoire du cinéma. Elle a produit un cinéma riche, documentaires et films de fiction, et l'intérêt de ses publics pour le 7ème art ne s'est jamais démenti. Depuis les années soixante, les Maisons de la Culture ont projeté des films, avec l'appui du MCSP et de ciné-clubs organisés par la FTCC (Fédération Tunisienne des Ciné-Clubs) et la FTCA (Fédération Tunisienne du Cinéma Amateur). Le cinéma, son industrie et son animation populaire, connaissent aujourd'hui une crise sérieuse qui date des dernières années de l'ancien régime. Les équipements ne sont plus adaptés, les salles et les techniciens manquent, les stocks de films ne sont pas renouvelés, et les Fédérations de cinéma ont souffert de leur opposition politique au régime précédent : la nouvelle politique du gouvernement devrait faciliter la renaissance de cette activité essentielle pour l'animation culturelle, le débat citoyen et la réanimation des Maisons de la Culture. Un projet d'équipement DCP de 16 salles a été prévu depuis 2013, sans avoir encore abouti en raison de lenteurs administratives ;
- Evénements culturels innovants : avec la libération et l'explosion de la vie associative qui ont suivi la révolution de 2011, grâce aussi au développement des réseaux sociaux et à l'ouverture du MCSP sur des formes alternatives de l'action et de l'expression culturelles, des initiatives innovantes se sont multipliées dans les villes du pays : interventions dans les rues, installations et performances, fêtes du patrimoine, etc. Ces actions ont touché directement et mobilisé des publics nouveaux.

Toutes ces ressources de proximité construisent un paysage culturel à plusieurs dimensions : elles ne sont pas à ce jour suffisamment coordonnées et mise en complémentarité, et les Maisons de la Culture ne savent pas encore s'y associer pleinement pour en exploiter le potentiel et en optimiser la valeur, à leur profit comme à celui des communautés environnantes.

2.4.2.3 Institutions et services de soutien du MCSP

L'organigramme du MCSP comprend un certain nombre de directions thématiques et en principe opérationnelles dont l'une des fonctions est ou devrait être d'alimenter et de soutenir les Maisons de la Culture :

- La Direction Générale du Patrimoine, qui couvre la Direction de la Sauvegarde et de la Valorisation du Patrimoine et la Direction des Musées ;
- La Direction Générale des Arts Scéniques et des Arts Audio-Visuels, qui se divise en Direction des Arts Scéniques et en Direction des Arts Audio-Visuels ;
- La Direction Générale du Livre, répartie en Direction des Lettres et en Direction de la Lecture Publique ;
- La Direction des Arts Plastiques ;
- La Direction de la Musique et de la Danse.

Ces Directions organisent ou peuvent organiser des manifestations culturelles : expositions, spectacles, projections. Leurs ressources culturelles sont importantes, mais elles disposent de peu de moyens financiers, techniques et humains, et d'une faible expérience pour en réaliser le potentiel. Elles traversent actuellement une phase de réorganisation et recherchent les stratégies les mieux adaptées à leurs missions et à l'exploitation de leur patrimoine. Elles ne jouent pas encore le rôle qu'elles pourraient et qu'elles devraient auprès des Maisons de la Culture, des municipalités et des régions.

Aux côtés de ces Directions thématiques du MCSP, des agences et des instituts spécialisés et autonomes ont été progressivement créés pour répondre à des besoins liés à l'efficacité opérationnelle du Ministère dans le contexte d'une politique de développement des ressources et des industries culturelles :

- L'Institut National du Patrimoine (INP) : chargé de gérer la partie scientifique du patrimoine, il reste peu impliqué, très en dessous de ses possibilités, dans l'action culturelle et la sensibilisation des

populations ou des publics locaux (accès au patrimoine et à la connaissance des sites, popularisation du patrimoine) ;

- L'Agence de Mise en Valeur du Patrimoine et de la Promotion culturelle : cette Agence a été créée en 1988 pour développer l'exploitation et la promotion culturelle et commerciale des sites du patrimoine : accueil, billetterie, boutiques et restaurants, organisation de festivals et animation des sites. Faute d'une véritable stratégie de développement, elle ne semble pas avoir établi de synergie transversale avec d'autres institutions ou avec les collectivités locales ;
- L'Établissement National pour la Promotion des Festivals et des Manifestations Culturelles et Artistiques : institution récente, sa mission se concentre sur l'organisation (et la professionnalisation) de 4 grands festivals (Carthage, Foire du Livre, Journées Musicales de Carthage et Journées Théâtrales de Carthage). Il peut organiser des activités culturelles à la demande du MCSP et apporter son assistance technique, logistique et financière aux autres festivals du pays. Il devrait pouvoir jouer un rôle utile dans le cadre de la décentralisation culturelle ;
- Le Centre National du Cinéma et de l'Image : créée en 2011, cette institution manque de moyens et de ressources humaines proportionnés à sa mission, et de l'autonomie qui lui permettrait de rassembler des partenaires et de mener une politique créative au niveau national et territorial ;
- Le Centre National de Communication Culturelle et Médiatique : ce Centre a été créé en 1982 avec les objectifs ambitieux et pertinents de regrouper toute l'information culturelle disponible sur la Tunisie et d'assurer la promotion de la culture par des supports diversifiés (études, séminaires, publications, etc.). Il est aujourd'hui tombé en décrépitude, mais fait l'objet d'un projet de revitalisation tout à fait intéressant.

Ces établissements s'inscrivent dans des logiques et dans des stratégies pertinentes, mais dans des fonctionnements institutionnels restrictifs et cloisonnés. Sur le terrain, c'est-à-dire sur le territoire national et dans le tissu sociologique local, ils ne se caractérisent pas par une stratégie, une présence et un engagement volontaires, solidaires et concertés. Ils pourraient, par exemple, contribuer, avec des partenaires locaux, à l'organisation de programmations et de « saisons » thématiques conjointes, dans le cadre desquelles l'ensemble des composantes institutionnelles et privées des collectivités réuniraient les ressources et les capacités de chacun pour en multiplier les bénéfices respectifs et communs. De telles initiatives pourraient s'intégrer et se décliner au sein de « pôles culturels » dans un projet de développement local. Ce sont moins les moyens financiers et techniques qui manquent aux établissements qu'une approche et une culture de la mutualisation et de l'engagement dont l'application constituerait une source majeure d'économie et d'efficacité.

2.4.2.4 Institutions voisines

Les Maisons de la Culture bénéficient d'un environnement socio-culturel *voisin* riche en potentialités non seulement d'action et d'animation culturelles, mais aussi et sans doute surtout de transmission durable des patrimoines et des valeurs des communautés qui composent la société tunisienne :

- De nombreuses écoles : les conventions qui existent entre le Ministère de l'éducation et celui de la culture, pour développer des activités culturelles en milieu scolaire, sont peu appliquées pour des raisons essentiellement techniques, mais aussi sans doute parce que manquent l'expérience et la volonté. Les écoles ont leurs propres activités qui, faute de moyens et de capacités, n'obtiennent pas de résultats satisfaisants ;
- Des Universités : les Universités ont aussi leurs propres activités culturelles, mais elles demeurent confinées dans leur campus et leur cercle institutionnel. Elles ne jouent pas le rôle qu'elles pourraient dans la vie des communautés où elles sont implantées. Il n'y a rien là d'exceptionnel, mais rien non plus ne les empêcherait de devenir un partenaire actif de la vie culturelle locale : une meilleure exposition sociale aurait de plus, sans doute, un effet positif dans l'insertion professionnelle des étudiants ;
- Des Maisons de Jeunes : elles sont 400 sur le territoire tunisien, consacrent une partie de leur action à des activités culturelles, et ont un rôle complémentaire, qu'elles ne jouent que trop rarement, de celui des Maisons de la Culture. Malgré des exemples qui en démontrent la possibilité, peu de projets communs sont menés. L'expérience, le temps, les moyens et la « culture » du partage font défaut – mais aussi une réflexion stratégique dont le meilleur niveau devrait être la région et les collectivités locales ;

- Des sites du patrimoine et touristiques : les sites touristiques sont nombreux en Tunisie. Les plus importants sont stratégiquement tournés vers le tourisme extérieur. Ils pourraient l'être davantage – et cela concerne les sites de moindre importance internationale – vers les publics locaux, moins en termes de fréquentation touristique (visites) qu'en termes d'animation socio-culturelle locale dans le cadre d'actions pluridisciplinaires et d'appropriation communautaire.

Cet environnement encore dormant pourrait trouver dans le processus de décentralisation le vecteur, l'occasion et l'énergie de déclencher des mécanismes d'animation et de création culturelles qui n'exigent que peu de moyens au plan local et pourraient s'appuyer sur le lien que peuvent tisser et entretenir les associations et la société civile dans le cadre de stratégies voulues et proposées par les collectivités locales. La part de chacun, aussi minime soit-elle séparément, trouverait dans l'action collective une valeur ajoutée pour le bénéfice de tous : des communautés, des publics, des institutions et des acteurs de la culture.

2.4.3 Analyse qualitative du système culturel tunisien

2.4.3.1 Avantages comparatifs du modèle tunisien

Le modèle tunisien des Maisons de la Culture a une histoire et une longue expérience. Le réseau des Maisons de la Culture a longtemps été l'instrument politique d'un régime autoritaire et d'un Parti unique soucieux de mobiliser et de contrôler des populations et des communautés très diverses en termes de culture, d'aspirations, de modes de vie et de niveaux de développement. Il a aussi positivement contribué, après l'indépendance et avec d'autres instruments analogues et complémentaires, à relever le taux d'éducation et de conscience politique, le niveau d'émancipation citoyenne (dont les femmes) et le degré de développement économique et social de la nation, que la colonisation avait maintenus très bas sur l'ensemble du territoire. Il a aussi et globalement renforcé l'unité nationale.

Aujourd'hui, la Tunisie dispose d'un réseau étendu de Maisons de la Culture qui, aux côtés des autres institutions du MCSP (Bibliothèques, Musées, Centre d'Art Dramatique, sites du patrimoine, etc.), constitue l'organe le plus massif et le plus accessible de sa politique culturelle. Les Maisons de la Culture ont, en principe, été « dépolitisées » (les anciens Comités Culturels régionaux et locaux ont été dissouts). Le système peut paraître lourd, peu efficace et par certains côtés dépassé, mais il existe bel et bien, et il irrigue potentiellement les espaces les plus reculés du pays où, mieux équipé en ressources matérielles et humaines, mais surtout mieux orienté, mieux compris et mieux géré, il pourrait jouer un rôle important dans la construction sociale, humaine, démocratique et même économique d'une Tunisie réconciliée avec et dans sa diversité.

Dans la période de *transition démocratique* actuelle, ce système est une garantie de maîtrise et de stabilité, à condition qu'il ne s'enferme pas dans une logique conservatrice et routinière, protectrice des situations acquises et des décisions faciles sans horizon de transformation. Ni la société civile, ni le secteur privé, ni surtout les collectivités locales ne sont préparées à se substituer immédiatement et entièrement à l'action publique : l'expérience, la formation et l'organisation opérationnelle leur font encore défaut. La centralisation *ouverte* qui semble se mettre en place en attendant la décentralisation programmée peut limiter les risques d'effacement culturel dans certaines régions périphériques et défavorisées ou dans certaines zones urbaines que des structures moins cohérentes auraient du mal à couvrir intégralement, et qui nécessitent une coopération institutionnelle étroite de l'ensemble des services publics. Elle est de nature à maintenir la cohérence nationale, l'égalité régionale et la solidarité communautaire qui comptent clairement parmi des fondements de la politique du Gouvernement : à la condition, bien entendu, que cette centralisation soit envisagée avec discernement et s'inscrive dans une dynamique de dévolution progressive des responsabilités aux collectivités locales et à la société civile, à mesure que celles-ci pourront et voudront s'impliquer dans l'action et le tissu culturels. Les avantages comparatifs liés à la situation actuelle peuvent se résumer ainsi :

- La centralisation (ouverte) continue d'assurer, au moins potentiellement, l'accès de tous à la culture et à l'information culturelle, dans des conditions de quasi-gratuité qui réduisent la plupart des discriminations possibles - sur des territoires où les collectivités n'ont qu'une capacité d'action sommaire et où la société civile aurait du mal à émerger durablement ;
- Elle maintient une action égale sur tout l'espace national. Une décentralisation trop brutalement « libérale » pourrait entraîner des disparités anormales de concentrations culturelles entre les

régions et tendre, avec le temps, à créer des déserts culturels ou à condamner définitivement ceux qui existent déjà ;

- La présence de « l'effet national » sur l'ensemble du tissu social du pays doit permettre de dépasser et d'absorber les tendances communautaires et peut-être communautaristes qui restent fortes en Tunisie. La fonction de puissance extérieure incarnée l'Etat peut même favoriser et construire une forme de libération chez les jeunes générations, qui aspirent souvent à communiquer et à échanger avec d'autres milieux, d'autres habitudes et d'autres modèles que ceux qu'ils connaissent, et à se nourrir d'expériences et de découvertes qui enrichissent par leur différence leur propre culture et leur façon de vivre. Les Maisons de la Culture, avec les autres institutions qui pèsent dans le même sens – écoles, Maisons des Jeunes, Bibliothèques, etc. – composent un dispositif sanctuarisé de la citoyenneté et de l'esprit national, en même temps qu'une fenêtre de « libération » ;
- Pour peu que le MCSP renforce son action en faveur de la diversité des cultures et des traditions (patrimoine culturel immatériel), il peut aussi continuer de jouer un rôle important dans la consolidation de l'unité nationale, qui repose aujourd'hui moins sur des formes de contrainte étatique que sur la capacité des communautés et des groupes sociaux à s'identifier, à se reconnaître et à dialoguer en toute conscience et confiance avec les autres, dans le respect mutuel des traditions et des façons de vivre ;
- L'action culturelle du MCSP dans les villes et les zones urbaines peut enfin aider à maintenir une fonction culturelle cohérente et de haut niveau dans un monde bombardé de sollicitations pseudo-culturelles contradictoires et peu structurées, qui relèvent souvent davantage du divertissement facile que de la culture à proprement parler.

2.4.3.2 Les faiblesses du système tunisien

Globalement, il existe une grande différence de fond, en matière de géographie culturelle, entre les pays d'Europe et la Tunisie. L'Europe possède un tissu dense et relativement - de plus en plus - homogène : la culture pénètre, avec de surcroît le vecteur des nouvelles technologies (comme au 19^{ème} siècle celui des moyens de transport), tous les espaces territoriaux. En Tunisie, Tunis connaît cette densité, qui est déjà moindre dans les autres grandes villes. Mais des zones entières du pays sont des friches culturelles, du moins en ce qui concerne la culture institutionnalisée. Enfin, tous les pays d'Europe, à l'heure actuelle surtout, sont soumis à des flux transnationaux ininterrompus qui enrichissent encore le tissu culturel : la Tunisie beaucoup moins.

C'est en tenant compte de cette donnée en amont qu'il convient d'analyser le modèle tunisien pour lui-même, sans l'accabler à priori d'une comparaison qui lui serait à priori défavorable. Même si ce modèle mérite d'être considéré comme valide dans sa construction et dans sa mécanique institutionnelles, il fait face aujourd'hui à de nombreux problèmes de fonctionnement, qui relèvent à la fois de ses outils sur le terrain et de son organisation opérationnelle, c'est-à-dire de problèmes matériels (ressources techniques et humaines, situations locales) comme de problèmes institutionnels ou politiques.

a. Centralisation encore fermée

La centralisation du réseau des Maisons de la Culture, construit de façon pyramidale et où l'unique centre de décision se trouve à son sommet, peut être source de rigidité, de lenteurs administratives et de manque d'initiative à tous les paliers intermédiaires. Une culture de la méfiance, de l'obéissance et de la routine habite l'édifice dans son ensemble. Les animateurs des Maisons de la Culture n'ont généralement pas une expérience assurée de la décision, et ils ne font souvent qu'exécuter au lieu de déterminer leurs choix en fonction des situations et des enjeux locaux : *souvent, mais pas toujours*, car ce n'est pas le système lui-même qui l'exige systématiquement, mais davantage l'habitude, et de nombreux exemples contraires montrent que, lorsqu'ils en ont le caractère ou la capacité, les Directeurs des Maisons de la Culture exercent efficacement l'autorité qui leur est laissée.

b. Vieillesse du système

Les Maisons de la Culture ont vieilli. Beaucoup de Maisons de la Culture ne correspondent pas ou ne correspondent plus aux normes d'un fonctionnement normal. Les bâtiments, malgré des opérations régulières de rénovation, sont souvent délabrés, mal situés ou inadaptés, et ne donnent pas une image très positive de l'action culturelle du Gouvernement. Les équipements ne sont suffisants ni en nombre ni en qualité, et ne sont pas toujours utilisés de façon optimale : cela vaut particulièrement à une époque où les nouvelles technologies ont pris une place prépondérante dans les relations sociales, l'information et la

communication culturelles. Les budgets opérationnels sont insuffisants, car ils se réduisent sans autres sources aux subventions du MCSP, et ne permettent pas une action à la hauteur des ambitions affichées et du rôle potentiel des Maisons de la Culture.

Ce vieillissement ne touche pas seulement les infrastructures et les équipements. Il se conjugue à celui de l'ensemble du schéma institutionnel, lié à une centralisation encore trop présente, pour peser sur la plupart des problèmes que le MCSP doit affronter et résoudre :

- Les formes institutionnelles et les fonctionnements ont vieilli. Ils ne correspondent plus aux normes actuelles de la gouvernance et du management. Sociologiquement décalées, les Maisons de la Culture n'ont plus de prise sur la réalité sociale et sur les jeunes en particulier. Elles ne construisent ni ne permettent un dialogue efficace avec eux ;
- Les formes culturelles et les activités proposées sont dépassées, trop conventionnelles et trop statiques, trop « standardisées » ainsi que la constate le MCSP lui-même. La création passe désormais par des voies extérieures, les canaux de la société civile que les institutions ont du mal à identifier, à comprendre et à investir ;
- Le MCSP fonde aujourd'hui son action sur des valeurs nouvelles : la démocratie, la liberté d'expression, l'innovation, la diversité culturelle. Mais les Maisons de la Culture accusent un retard dans l'incarnation et l'expression de ces valeurs. Ni les infrastructures, ni les approches culturelles, ni les Directeurs et animateurs des Maisons de la Culture ne s'y prêtent encore.

En effet, ni les formations trop incertaines des personnels d'animation culturelle ni celles d'une partie des fonctionnaires du MCSP ne les ont suffisamment préparés à renouveler l'inspiration et les méthodes de l'action culturelle pour répondre à des évolutions qui sont ressenties, voire comprises et voulues, mais qui ne trouvent pas auprès d'eux les capacités et les outils capables de les matérialiser : la « culture » de la culture se modifie moins vite que les politiques et les stratégies qui formulent les changements, et bien moins vite encore que les équipements et les technologies qui les accélèrent.

c. *Pesanteur administrative*

Le MCSP a hérité, comme il a été mentionné, d'une lourde tradition bureaucratique, liée au contrôle politique mis en place par les régimes antérieurs. L'organisation et les procédures institutionnelles sont l'héritage à la fois d'une longue évolution et d'une période de transition et de transformations qui cherche des solutions nouvelles à un système ancien. Les Directeurs, peu formés à la gestion et privés d'agents comptables, ne disposent pas de l'autonomie financière et doivent constamment recourir, pour leurs dépenses de fonctionnement les plus anodines, à la médiation administrative des Délégués Régionaux, dont les charges ainsi multipliées deviennent trop pesantes. L'emploi d'artistes et de techniciens se heurte à des procédures dissuasives qui ralentissent leur action ou la rendent impraticable. Les Maisons de la Culture avaient à leurs côtés, jusqu'en 2012, des Comités culturels locaux et les Délégations Régionales des Comités régionaux qui, munis d'un compte bancaire propre, disposaient de l'autorité budgétaire. Ces Comités, trop liés à l'ancien régime, ont été dissouts de façon hâtive, sans être remplacés par un mécanisme analogue : d'où les blocages actuels par défaut. Le Gouvernement cherche des solutions acceptables en particulier auprès du Ministère des Finances, sans les avoir trouvées à ce jour. La transformation des Maisons de la Culture en EPA (Etablissements Publics Administratifs) n'apportera, si elle se confirme, qu'un statut aux Maisons de la Culture mais non une réponse complète au problème posé.

d. *Faible capacité de décision*

La concentration de la décision au plus haut niveau est davantage un usage ou une culture – *une coutume* – qu'une obligation administrative. Elle en est d'autant plus forte : cette « culture » très centralisatrice des agents du MCSP n'est pas favorable au développement ou à l'exercice de qualités de responsabilité, de jugement et de créativité que la mise en œuvre d'une politique culturelle moderne et ambitieuse rend aujourd'hui indispensables. Les Directeurs les plus motivés prennent des initiatives et créent des activités innovantes, avec souvent des partenaires extérieurs : ils prouvent ainsi que *rien n'interdit la prise de décision* dans le système tunisien. L'absence de motivation liée à l'inhibition de trop nombreux Directeurs et animateurs peut tenir en partie aux conditions matérielles dans lesquelles ils travaillent : elle tient surtout à leur manque d'outils conceptuels pour s'engager dans des initiatives dont ils ne maîtrisent ni la logique, ni la méthode, ni l'argumentation. Ils ne savent pas suffisamment identifier, formuler, expliquer, dialoguer et convaincre. Ils manquent d'assurance, de conviction et d'expérience.

e. *Système d'information insuffisant*

Le MCSP ne semble pas en mesure de faire circuler l'information en interne. Les Directions et Services sont strictement cloisonnés. Ils n'échangent pas entre eux, ne se connaissent pas. Les données, les modèles, les analyses ne circulent pas : l'action du MCSP, sa capacité de décision, n'est ni soutenue ni enrichie par une information ou des échanges suffisants entre les différents Départements et services. Sur ce point également, ce sont moins les possibilités institutionnelles, les réglementations et les mécanismes techniques qui font défaut que les habitudes acquises et la volonté opérationnelle des services. Les Bureaux ou services de la planification, des statistiques ou même l'Inspection Générale (très embryonnaire) fonctionnent en vase clos. Les données sont très incertaines et peu vérifiées, les rapports ne circulent pas et ne sont pas utilisés pour en tirer des conclusions, des orientations et des programmes effectifs. Des échanges ont souvent lieu, mais dans des réunions très élargies, des forums ou séminaires nationaux qui tiennent trop à des exercices de mobilisation où se font des constats et se formulent des recommandations générales sans contours précis ni effets décisifs (l'outil constitué par les « task forces » est peu utilisé). Bien des informations perdues ou introuvables faciliteraient, s'ils y avaient accès, le travail des animateurs des Maisons de la Culture et leur capacité de pilotage. Les sites Web du Ministère sont très pauvres, autant en quantité de données utiles qu'en termes d'interactivité.

f. Système de suivi et de monitoring faible

Dans la suite de ce qui précède, le MCSP ne s'est pas donné les moyens de développer un système de suivi de sa politique et de son action, qui lui permette non seulement de mesurer de façon fiable ce qu'il fait et d'en valider la conformité technique et budgétaire, mais aussi et surtout d'en améliorer et d'en optimiser la *qualité*, la stratégie, les orientations, les résultats et l'impact. L'inspection Générale en particulier ne le fait pas. Or cette fonction dynamique est cruciale pour la consolidation et la planification « en marche » de l'action du Ministère, pour la cohérence de ses programmes avec l'évolution des publics et de la société tunisienne, et pour la mise à jour en continu de ses objectifs, de ses méthodes et de ses instruments.

g. Manque d'attractivité des Maisons de la Culture

Sur le terrain, les situations sont très diverses et font apparaître des expériences souvent positives, mais aussi des problèmes critiques dont le constat est généralement admis à un niveau plus élevé : ainsi les Maisons de la Culture n'offrent-elles pas, ou plus aujourd'hui, de « façades » ni d'espaces agréables, attractifs ou conviviaux, si bien que les publics, les jeunes plus particulièrement, n'ont ni l'envie, ni l'idée, ni l'habitude de les fréquenter spontanément et d'y consacrer les moments qu'ils passent ailleurs dans des lieux incertains. Il s'agit là d'un paradoxe, à une époque où les jeunes publics surtout - mais pas exclusivement - sont en recherche de modèles, de symboles et d'échanges, c'est-à-dire de pratiques culturelles et de loisirs liées à des modes d'expression alternatifs que les Maisons de la Culture ne prennent pas suffisamment en compte.

h. Manque de qualité et de pertinence des actions et de l'animation culturelles

Le manque de formation et d'initiative, et la standardisation des approches des Directeurs des Maisons de la Culture nuisent à la créativité, à l'innovation et à la recherche de qualité. Le financement systématique et indiscriminé opéré par l'Etat peut, dans une certaine mesure, stériliser les efforts que pourraient faire ces Directeurs pour trouver ailleurs et construire des financements alternatifs, privés ou autres.

Les « animateurs » des Maisons de la Culture ne sont pas, pour une part importante d'entre eux, suffisamment formés : les premières générations représentaient, semble-t-il, une élite culturelle ; les suivantes étaient formées de professionnels confirmés, sortis de formations ciblées et relativement efficaces. Les dernières générations, recrutées selon les normes d'un concours administratif très généraliste et décalé par rapport aux besoins, ne disposent pas d'une spécialisation professionnelle adaptée à leurs fonctions. Après 2011, des affectations hasardeuses à caractère « social » ont été faites, qui ne répondent pas aux exigences d'une politique culturelle ambitieuse et cohérente. Les animateurs (Directeurs, et professeurs d'animation) ont une expérience limitée en matière de gestion, d'animation et surtout de « management » culturel, c'est-à-dire d'optimisation de leurs moyens et ressources. Ils ne sont pas non plus assez nombreux (une quarantaine manqueraient au réseau, selon des estimations qui restent à confirmer), et leur répartition sur le pays n'est pas équilibrée.

i. Standardisation des productions et expressions culturelles

La plupart des productions et des événements culturels sont subventionnés, sélectionnés et distribués par l'Etat, et tournent à l'identique dans toutes les régions. Les Commissions chargées de ces programmes

n'ont pas toutes les compétences requises pour répondre aux normes modernes en termes de qualité professionnelle et de diversité des productions.

Il s'est creusé un décalage entre l'offre culturelle formatée des Maisons de la Culture et les nouvelles formes de communication, d'information et d'expression culturelles portées par les nouvelles générations comme par les nouvelles technologies. Les Maisons de la Culture ne sont plus à jour : à partir des années 60, la télévision et la radio, d'abord, ont changé le climat culturel, puis de nouvelles sources et de nouveaux supports de communication et d'expression - jusqu'à l'inflation technologique d'aujourd'hui - ont métamorphosé la biologie des liens sociaux et des modes d'accès à la culture. Les Maisons de la Culture, dont le principe initial repose sur l'aménagement d'un lieu (bâtiment) et l'organisation d'activités fixes pour rassembler des publics captifs et diffuser la culture dans un environnement culturel extérieur de faible densité, se sont progressivement retrouvées plongées dans un monde sans murs, multiple, complexe et saturé, où tous ont accès à une information effervescente et chaotique, partout et nulle part à la fois. En négligeant cette mutation, les Maisons de la Culture ont perdu le monopole et l'initiative de leur action, et le contact avec leur environnement social.

Les artistes et les créateurs sont soumis à des statuts confus, inachevés et peu cohérents qui freinent la créativité et l'invention. Leur statut juridique, social, économique et symbolique n'est pas à la hauteur de leur mission ni de leur rôle : ce vide a longtemps été, sans doute volontairement, masqué et relativement compensé par un système autoritaire de subventions dont l'avantage était, pour les régimes en place, de créer un mécanisme de dépendance et de contenir les éventuelles revendications du secteur, mais la contrepartie d'inhiber la prise de risque artistique et l'innovation culturelle. Cette contradiction est aujourd'hui mise à jour par le nouveau contexte politique et oblige le MCSP à se pencher sur la question.

La politique nationale a longtemps laissé de côté les patrimoines locaux et les communautés qui les incarnent. Les Maisons de la Culture ont obtenu des résultats souvent remarquables en termes d'accès de tous à la culture, mais elles n'ont pas suffisamment laissé les traditions et les aspirations locales émerger et s'échanger dans le cadre d'une diversité dynamique. Le tassement de l'action publique a accentué le divorce entre les Maisons de la Culture et leurs publics. Les Festivals organisés au niveau des Régions, qui sont des produits tout autant standardisés et répétés d'un site à l'autre sur tout le territoire, relèvent de la même problématique.

Dans le même sens, la standardisation architecturale et institutionnelle des Maisons de la culture - qui est le reflet de l'ancienne politique, la symbolise et en illustre les limites - pèse négativement sur la volonté d'ouverture et d'assouplissement du MCSP : ces sanctuaires fermés de la culture sont peu attractifs et obligent à des activités cloisonnées et coupées des publics comme des nouvelles approches culturelles. Ils séparent au lieu de lier et d'unir.

j. Isolement du MCSP vis-à-vis de la société civile et du secteur privé

Le cloisonnement interne du MCSP se reproduit dans ses relations externes, en particulier sur le terrain, au niveau de l'intervention des Maisons de la Culture. A l'évidence, et à quelques exceptions près - le plus souvent dans les grandes villes - les Maisons de la Culture travaillent « entre leurs quatre murs » et ne parviennent généralement pas à fonctionner suffisamment soit au-dehors soit en coopération avec d'autres institutions ou organismes de la société civile qui agissent sur les mêmes publics ou dans des domaines voisins, et dont la présence et l'action pourraient nourrir leurs programmes et démultiplier leur impact.

Le fonctionnement bureaucraté des Maisons de la Culture les isole de la société civile : mais leur passé trop politisé a également créé une rupture qui ne s'est toujours pas résorbée et qui nécessitera pour cela un travail considérable et précis de réflexion, de stratégie et de communication. La société civile n'est que rarement invitée dans les Maisons de la Culture pour s'associer à leur action ou s'y exprimer. Les associations peuvent utiliser leurs locaux, mais une loi récente impose un tarif d'utilisation qui détourne la relation naturelle de partenariat qui devrait s'imposer : or, des actions communes existent et peuvent donc exister, quand les acteurs des deux côtés le veulent et le décident. Encore une fois, ce n'est pas le modèle qui l'interdit, c'est l'usage et la « culture » acquise. La société civile de son côté, toujours un peu jalouse de son territoire symbolique, ne se sent pas attirée par les Maisons de la Culture, et ne fait certainement pas l'effort nécessaire pour s'en rapprocher. Il en va de même pour le secteur privé, très absent de l'espace culturel en général, et qui n'est jamais sollicité par les Maisons de la Culture pour appuyer leur action, ou ne l'est en tout cas pas de la façon la plus efficace. Les artistes, qui fréquentent

parfois les Maisons de la Culture, ne les utilisent pas autant qu'il leur serait possible et utile, ou ne sont pas mobilisés par elles pour exploiter leurs moyens autant qu'il le faudrait.

k. Coopération intra- et inter-institutionnelle insuffisante

Il n'existe pas de synergie ni de coopération solide et systématique entre les diverses institutions de proximité du MCSP. La verticalité des processus de décision, inscrite au cœur du MCSP, l'empêche de travailler solidairement. Les 384 bibliothèques du pays sont isolées et refermées sur elles-mêmes, et les Directions thématiques du MCSP (arts plastiques, musique, livre et littérature, cinéma, patrimoine, etc.) utilisent trop peu les canaux offerts, entre autres, par les Maisons de la Culture.

Des Conventions lient le MCSP avec d'autres Ministères : éducation, enseignement supérieur, tourisme. Des raisons souvent simplement pratiques - le manque de moyens ou de temps, la discordance des horaires - mais aussi parfois le manque d'engagement ou d'expérience des responsables respectifs, empêchent ces Conventions d'être mise en œuvre de façon plus régulière et plus efficace.

Enfin, il existe en Tunisie des territoires urbains ou ruraux qui, soit pour des raisons communautaires liées aux traditions, soit par marginalisation économique et sociale, soit par manque d'établissements et de relais institutionnels, restent à l'écart des formes et des messages culturels portés par l'Etat. La culture que l'on pourrait qualifier de « moderne », nationale et internationale, aussi bien que la culture citoyenne et sociale n'y sont pas reçues : le MCSP seul n'a pas la capacité d'exercer une influence sensible sur ces territoires, qui mériteraient une action concertée de l'ensemble des secteurs pour diffuser et renforcer les valeurs du dialogue national centré sur la solidarité et l'inclusion, la citoyenneté, la diversité et le progrès social.

2.4.4 La politique culturelle actuelle de la Tunisie

2.4.4.1 Contexte

La « révolution » du 14 janvier 2011 a ouvert une période de transition démocratique et de transformation politique fondamentale et multidimensionnelle. Une nouvelle constitution a été adoptée le 26 janvier 2014 par l'Assemblée Constituante Nationale (ANC). Elle instaure, dans son préambule, « *un régime républicain démocratique et participatif dans le cadre d'un Etat civil et gouverné par le droit et dans lequel la souveraineté appartient au peuple qui l'exerce sur la base de l'alternance pacifique à travers des élections libres, et du principe de la séparation et de l'équilibre des pouvoirs* ».

La Constitution prend en compte et garantit les libertés d'opinion, de pensée, d'expression, d'information et de publication (article 31), les libertés académiques et la liberté de recherche scientifique. Elle garantit la propriété intellectuelle (art. 41), le droit à la culture et la liberté de création, et encourage la création culturelle (art. 42). Elle assure un accès libre et sans restrictions aux nouvelles technologies, y compris la liberté d'expression et la diffusion des informations sur Internet, conformément aux normes internationales.

Son adoption a été suivie d'élections législatives et présidentielles, qui ont mis fin à une période d'incertitude et de changements rapides de gouvernements et ouvert des perspectives nouvelles en matière de coopération.

Ainsi, la *transition démocratique* a-t-elle été marquée par un processus de stabilisation de la situation politique et l'installation d'un contexte favorable à la liberté d'expression, au dialogue social et à la créativité, permettant la mise en place des conditions favorables à la redéfinition d'une politique culturelle plus ouverte et innovante que par le passé, soucieuse de démocratie et de développement économique et social. Elle a mis en valeur la nécessité d'inclure le secteur de la culture, dans toutes ses composantes et ses dimensions, dans le champ et le train des réformes institutionnelles engagées. La culture, en effet, apparaît clairement comme un facteur susceptible de contribuer à la résolution des fractures sociales, économiques et culturelles héritées du passé et qui pèsent négativement sur les capacités du pays à se créer les conditions d'un développement démocratique, pérenne et dynamique.

De fait, la « révolution » de janvier 2011 a été le théâtre d'un vaste mouvement de mobilisation populaire, qui s'est manifesté dans la rue comme au travers des réseaux sociaux. La société civile s'est investie résolument dans la contestation, mais aussi dans la construction d'une nouvelle forme de citoyenneté et

de participation démocratique à la vie politique et sociale. En particulier, la société civile a trouvé dans la culture et ses formes d'expression un terrain privilégié où se sont formulés ses valeurs, ses aspirations, ses revendications et ses projets. Elle a su saisir les opportunités pratiques offertes par le droit d'association et la liberté d'expression pour s'incarner dans une multiplication spectaculaire d'associations, d'institutions privées et de réseaux.

2.4.4.2 Enjeux et stratégie du MCSP :

En matière de politique culturelle, la Tunisie offre une image contrastée entre le potentiel technique, humain et culturel dont elle dispose *en théorie*, et la situation de son fonctionnement *de fait* - entre la volonté politique du gouvernement de favoriser l'émergence d'une culture citoyenne, libre et créatrice, et l'héritage du passé qui freine la matérialisation de cette volonté. Beaucoup a été réalisé ou tenté depuis 2011, beaucoup est en œuvre aujourd'hui, dans un contexte cependant où les moyens financiers du MCSP sont limités et qui nécessite donc une approche innovante et pragmatique pour résoudre avant tout le manque de proximité du MCSP vis-à-vis du terrain et des communautés ou des populations locales.

Tout à fait conscient de ces problèmes, le MCSP s'est engagé dans une stratégie de *déconcentration*, de mise à jour et d'adaptation de ses mécanismes de fonctionnement. L'analyse technique du système actuel montre que son architecture centralisée n'a rien d'illogique ni d'aberrant. Il est construit sur des principes rationnels, et rien de fatal dans sa structure ne vient contredire sa fonction opérationnelle ni sa viabilité : les points de blocage sont repérables et réparables, pour autant que la volonté politique l'envisage et le décide. Il ne s'agit pour une part essentielle que de réglages et d'ajustements à introduire, d'harmonisation, d'assouplissements et, d'une certaine façon, de modernisation.

Les enjeux et les défis de la politique culturelle tunisienne sont considérables. La stratégie du Gouvernement s'inscrit dans le cadre général suivant :

a. Une politique de décentralisation

Le MCSP s'est donné pour objectif, dans un souci d'efficacité, de rapprocher son action des lieux d'expression et de création culturelles, ainsi que des populations ou groupes de populations porteuses de la diversité culturelle du pays. La décision et l'action culturelles doivent pouvoir s'exercer au niveau des 24 Gouvernorats d'une part, des communes et municipalités d'autre part. La décentralisation porte sur le renforcement des institutions locales (Maisons de la Culture, bibliothèques, etc.), sur l'implication des collectivités locales et sur le développement du rôle de la société civile dans ses différentes composantes (opérateurs culturels, associations, secteur privé). Elle passe par des réformes et des ajustements institutionnels au sein du MCSP, la formulation de cadres réglementaires et juridiques adaptés, la consolidation et l'enrichissement des ressources humaines et la motivation de l'ensemble des acteurs concernés tous niveaux.

b. Les processus de démocratisation du pays

La démocratisation de la Tunisie, de ses institutions et de sa vie politique, économique et sociale, est inscrite dans sa constitution et ses programmes nationaux. La culture n'est pas seulement un volet de cette démocratisation, elle en est un moteur et un symbole décisifs, sous les formes suivantes :

- Accès de tous à la culture : la culture doit être partagée équitablement par l'ensemble des composantes collectives et individuelles de la société tunisienne, les régions, les communautés, les groupes sociaux et les publics ;
- L'inclusion sociale des communautés et des personnes, des groupes marginalisés ou défavorisés, des jeunes et des femmes, dans le cadre d'une citoyenneté responsable, active et solidaire ;
- La consolidation de la diversité culturelle, dont une part repose sur l'accès à la créativité artistique et à l'expression des patrimoines locaux dans le respect des identités, de façon à créer et maintenir les conditions d'un dialogue national garant de la liberté et de la cohésion sociale ;
- La liberté de pensée, de conscience et d'expression, garantie par la Constitution et qui se manifeste de façon intense aujourd'hui dans la société civile tunisienne et ses milieux culturels.

c. Le développement économique et social

La culture est un facteur transversal du développement économique et social, à travers le dialogue et les valeurs de démocratie, de liberté et de citoyenneté participative qu'elle favorise. Elle en est aussi un facteur direct : le secteur de la culture génère des ressources, de l'emploi, des échanges, des capacités

innovantes en matière de nouvelles technologies, de modèles d'organisation et de dynamique sociale. Il s'agit de ressources et d'emplois artistiques directs et indirects, de techniciens, d'animateurs, d'opérateurs dans les secteurs public et privé, dans les arts ou l'artisanat, dans les institutions, les festivals, les associations ou les formations. Il s'agit également des industries culturelles et créatives, y compris le tourisme dans des formes nouvelles, qui jouent aujourd'hui un rôle significatif dans la croissance mondiale.

Dans ce domaine, la Tunisie doit changer de dimension et de « logiciel », et s'adapter sans tarder aux normes de la mondialisation et des échanges internationaux, en faisant preuve d'innovation, de créativité et de mobilisation cohérente de tous les atouts dont elle dispose.

Pour répondre à ces défis, le Ministère de la Culture et de la Sauvegarde du Patrimoine s'est engagé, depuis le début de la transition démocratique, dans une réflexion qui vise à *mettre à jour* ses institutions, ses cadres juridiques et ses capacités - mais sans encore avoir totalement formulé une stratégie complète et opérationnelle.

d. Le développement du rôle de la société civile

La société civile a investi le champ de la culture depuis la révolution de 2011. Ses aspirations à la liberté de conscience et d'expression - à la démocratie - se manifestent de façon très dynamique dans la vie associative et dans des événements dont la dimension et la portée politique sont importantes. Le Ministère, après une longue histoire de cloisonnement et de divorce entre ses institutions et la société civile, met en œuvre une politique d'ouverture, de dialogue et de coopération qui nécessitera des efforts de part et d'autre, des changements d'habitude ou même de « culture », et des initiatives innovantes dans ses modes de fonctionnement, dans ses projets et dans ses stratégies. Cette orientation est évidemment essentielle pour répondre aux enjeux actuels en matière de démocratisation comme de développement économique et social.

e. Créativité et innovation

Le Ministère cherche à mettre en place une stratégie visant à créer les conditions favorables à la créativité et susceptibles d'impliquer et de mobiliser le plus grand nombre d'acteurs possibles, plus particulièrement ceux qui se détournent habituellement des formes culturelles classiques et ne se rencontrent que dans la rue. La coopération de ses institutions - les Maisons de la Culture en premier lieu - avec la société civile, incluant le secteur privé, devrait favoriser de nouvelles formes d'action ou de pratiques culturelles adaptées à des publics multiples, contrastés et mobiles que des événements participatifs dans des lieux alternatifs, comme il en existe déjà, peuvent rassembler et fidéliser :

- Actions dans la rue, hors les murs ;
- Aménagement culturel d'espaces publics, places ou rues ;
- Installations et performances, associant les diverses formes artistiques dans des expériences pluridisciplinaires qui intègrent les nouvelles technologies ;
- Développement des réseaux dans toutes leurs dimensions ;
- Utilisation de lieux ou zones du patrimoine, pour y installer des centres culturels publics ou associatifs, ou y organiser des spectacles et des événements.

Mais la créativité et l'innovation sont aussi au cœur des préoccupations du MCSP dans des domaines plus traditionnels de l'action culturelle, où il s'agit moins d'inventer de nouvelles approches artistiques que de moderniser les méthodes en termes de management et de communication : le MCSP mène une réflexion pour valoriser les ressources culturelles que constituent son patrimoine historique, plus particulièrement en ce moment son patrimoine immatériel, dans le double cadre de l'optimisation économique de ces ressources et de la protection et de la promotion de la diversité culturelle comme l'une des conditions de la consolidation du dialogue national.

Dans la même approche, le MCSP s'est attelé à la mise à jour du statut des artistes et des métiers culturels (professionnalisation, protection sociale) : il est important que les artistes soient reconnus à la hauteur de leur rôle dans la créativité culturelle et sociale. Il s'agit de les doter d'un statut durable qui protège leur liberté d'expression, qui légitime leur profession, garantisse leur protection sociale et renforce également les conditions économiques de leurs activités.

f. Le partenariat intersectoriel et interinstitutionnel

La décentralisation nécessite la mise en œuvre de partenariats entre les institutions de la culture et celles des autres secteurs et des collectivités locales, c'est-à-dire un réaménagement ou une recomposition des services du Ministère orientés vers cette ouverture. La culture est désormais reconnue comme un secteur transversal dont tous les autres secteurs utilisent les valeurs, les modèles, les mécanismes et les produits, qu'ils soient institutionnels, matériels ou sociaux. La culture développe ses propres industries culturelles, mais pénètre aussi les industries dites créatives, l'environnement et le développement local (Agenda 21). Le MCSP n'a pas à ce jour intégré toutes ces dimensions, mais il s'efforce d'établir des Conventions de partenariat avec les Ministères les plus directement concernés.

g. Le partenariat international

Aussi bien les schémas d'un dialogue international - le dialogue euro-méditerranéen en particulier - que les règles de la mondialisation économique et technologique obligent les pays à construire des partenariats à l'échelle internationale. La Tunisie a développé de nombreux accords de coopération, avec l'Union Européenne ou l'UNESCO, avec des partenaires bilatéraux, dont les Etats membres de l'Union Européenne et des pays méditerranéens, avec des villes (jumelages) et des régions, des institutions et des fondations culturelles. Il serait souhaitable que ce dispositif de coopération, très concentré sur les zones les plus riches, puisse davantage couvrir l'ensemble du territoire, et que le Ministère mette en place des mécanismes de coordination, de suivi et de pilotage dans le temps.

2.5 Conclusion

Une comparaison exhaustive et terme à terme des modèles européens et du modèle tunisien n'apporte pas un éclairage décisif qui permette d'en tirer des conclusions totalement utiles à la Tunisie. La Tunisie, en effet, entretient déjà des relations étroites avec plusieurs pays d'Europe (et du monde), et dispose, dans sa panoplie d'interventions, des mêmes outils et des mêmes expériences que ces pays, des mêmes expériences innovantes en particulier, qu'il lui suffirait de modéliser et d'étendre, selon ses méthodes propres et les contextes qu'elle maîtrise, à l'ensemble des régions et des communautés du pays.

En revanche, un certain nombre d'expériences et d'initiatives européennes méritent d'être étudiées et éventuellement reprises, moins en matière de création artistique et d'animation culturelle qu'en matière de politiques institutionnelles décentralisées :

- La définition et la formulation de stratégies culturelles au niveau des Régions (Gouvernorats) et des municipalités. Cela implique une coopération étroite entre le MCSP, les régions et les villes, et certainement la formation future des élus locaux responsables des affaires culturelles ;
- La coopération interinstitutionnelle sur le terrain, c'est-à-dire essentiellement la disparition pratique des barrières institutionnelles locales pour bâtir une stratégie et une action concertées, aux objectifs communs et aux moyens mutualisés, fondées sur la complémentarité des objectifs ;
- L'intercommunalité et l'inter-régionalité, dont le modèle se répand actuellement en Europe, et qui peut multiplier les capacités d'animation culturelle, mais également celles du développement local et d'un tourisme repensé ;
- La création de « pôles culturels », qui peuvent prendre différentes formes, selon les régions, les contextes, les moyens locaux et les stratégies des régions et des villes.

Ces thématiques sont intégrées et développées dans les « Recommandations », qui prennent également en compte les éléments d'analyse et d'information du système tunisien tel qu'il est aujourd'hui et tel qu'il peut se modifier pour répondre aux exigences de la politique nationale - qui sont celles aussi de la modernité et de l'efficacité du secteur de la culture.

Dans tous les cas, la Tunisie a les moyens et les capacités de penser toute seule et de définir sa propre politique sans plaquer mécaniquement ce qui se fait ailleurs. Son système centralisé n'est pas immédiatement remplaçable par des modèles certainement plus souples mais qui ont leurs propres limites et soumettraient l'action culturelle qui se reconstruit à des incertitudes dont elle ne pourrait pas assumer tous les risques.

En ce qui concerne les Maisons de la Culture, il paraît plus simple, plus économique et plus légitime d'utiliser le dispositif en place dans le pays, de l'adapter et de le valoriser. Ce dispositif peut être étendu, assoupli et amélioré, soit par la redéfinition et la diversification de ses missions, soit par des mécanismes de coopération interinstitutionnelle et d'implication de la société civile et des collectivités locales dont la

participation allégeraient les charges de fonctionnement, soit encore par l'introduction de modes plus adaptés de management culturel et administratif. Le réseau des Maisons de la Culture est dense, cohérent, il peut être efficace. Il a servi longtemps, dans sa version centralisée et centralisante, d'appareil de propagande - ou de communication renforcée - à des régimes dont la logique était de mobiliser les populations autour des thèmes de l'unité et de l'identité nationales : aujourd'hui où la priorité est davantage de faire vivre les populations ensemble, dans leur diversité et leur complémentarité culturelles, et de faciliter leur développement à partir de leurs territoires et de leur dynamique propre, le même système centralisé des Maisons de la Culture peut encore servir : il suffit d'en inverser le signe (+/-) en lui affectant celui de la décentralisation.

3. RECOMMANDATIONS

3.1 *Le cadre général de la décentralisation*

La « décentralisation » constitue l'axe et le cadre majeurs de la politique du Gouvernement et du MCSP. Elle sera essentiellement politique, et les institutions s'ajusteront en fonction d'une logique devenue nécessaire et acceptée, mais qui prendra certainement plusieurs années pour se définir, prendre forme et fonctionner dans les meilleures conditions prévues. Il ne s'agit pas seulement de réformes institutionnelles, il s'agit aussi d'entraîner les acteurs et les bénéficiaires immédiats de ces réformes dans des modes d'organisation et d'action qui les libéreront des contraintes actuelles, mais des modes auxquels ils ne sont pas habitués et dont ils risquent de ne pas saisir les avantages à terme.

Rien cependant n'oblige le MCSP à attendre que toutes les réformes soient effectivement accomplies et appliquées pour s'engager dans un processus que son système institutionnel et son dispositif actuels autorisent. Le secteur de la culture n'est pas, en effet, enfermé dans un sanctuaire institutionnel : il est entièrement ouvert, au moins potentiellement, sur la société, sur la société civile et le secteur privé, sur les autres secteurs, sur les institutions locales et sur des publics de tous ces horizons. Ses institutions et ses établissements agissent dans des milieux extérieurs et diversifiés qui offrent un champ d'action très large aux partenariats et au partage de responsabilité. Le MCSP peut donc anticiper - et même préparer pour d'autres secteurs - là où la nécessité et les opportunités se présenteront et où les capacités et la volonté locales le permettront, les mécanismes qui s'intégreront ensuite dans le plus vaste corps d'une décentralisation généralisée. Des pratiques ponctuelles et limitées existent déjà, des initiatives raisonnables peuvent être lancées, des expériences utiles et créatives tentées.

Il ne s'agit pas seulement d'améliorer, par la décentralisation, le fonctionnement des institutions mais de modifier aussi le paradigme, l'esprit et les méthodes de la gouvernance politique et de l'action publique : la décentralisation n'est pas la mise à distance et la dispersion des lieux de décision, elle est leur rapprochement avec leurs propres enjeux, et celui du pays réel et des populations avec l'action publique et politique. Pour le MCSP, elle reviendrait un peu à une « électrification » décisionnelle du territoire national. Le réseau des Maisons de la Culture et des autres établissements culturels permettent aujourd'hui de maîtriser ce défi.

La décentralisation offre un cadre, une logique et une force d'entraînement que des mesures isolées, non coordonnées, n'auraient pas : les décisions prises s'inscriraient dans une dynamique de masse et seraient naturellement portées et coordonnées par l'ensemble d'un processus où elles trouveraient leur place, leur légitimité et leur lisibilité, faisant l'économie de justifications au coup par coup et de législations désordonnées, contraignantes et parfois contradictoires. La logique de l'ensemble contribuerait à l'harmonisation des parties.

Le lien entre démocratisation et décentralisation, dans une société moderne, n'est plus à démontrer, pour peu que cette société ait atteint un degré de cohérence suffisant. Les populations locales aspirent à participer à la décision politique, économique et sociale, et s'y montrent en général plus efficaces, car plus conscientes de leurs intérêts et désormais mieux informées. La décentralisation raisonnée - responsable - apporte avec elle des facteurs actifs de transformation culturelle qui enrichissent le tissu social et favorisent le développement humain. Elle privilégie les hommes plutôt que les moyens matériels et mécaniques, les institutions, les équipements ou les bâtiments, qui ne sont jamais que des outils : elle aiderait le MCSP à rénover un lien organique entre les Maisons de la Culture, dont les bâtiments et les équipements sont sous-employés, et les communautés, les publics et les acteurs culturels qui n'y accèdent pas suffisamment ou n'en ont pas une image positive - à réconcilier d'une façon générale ses institutions avec les populations qui restent méfiantes ou indifférentes à son égard.

3.2 *Renforcer les capacités stratégiques du MCSP*

Ce chapitre porte sur la politique d'ensemble, sur l'organisation et le fonctionnement du MCSP. L'hypothèse de base est double :

- 1) Le MCSP précise et maintient la politique générale qu'il a déjà définie et les options stratégiques déjà engagées ou envisagées ;

- 2) Cette politique s'inscrit dans le cadre général des processus de décentralisation en cours ou prévus. Certaines des recommandations reprennent des mesures déjà prises par le MCSP ou qu'il envisage de prendre, mais dont la présentation paraît nécessaire pour assurer la cohérence des propositions.

A. Définir une stratégie et des objectifs clairs pour les Maisons de la Culture

Problèmes à résoudre :

- 1) Le MCSP s'efforce actuellement de définir une stratégie globale en s'appuyant sur des listes de priorités : cette stratégie manque encore de vision globale où les principes, les valeurs, les objectifs généraux et les méthodes seraient clairement définis et exposés ;
- 2) La définition, le rôle et les missions des Maisons de la Culture ne sont pas ou ne sont plus clairement formulés à l'intérieur d'une stratégie globale dont ils découleraient : ils ne sont pas non plus clairement ressentis par les animateurs et les acteurs institutionnels, ni clairement perçus par les publics, par les collectivités locales, par la société civile, les artistes et les opérateurs culturels.

Les temps ont changé depuis la création des Maisons de la Culture au début des années 60. Les conditions d'exercice aussi, les publics, les enjeux, les technologies et le contexte politique et social. Les « Maisons du Peuple », chargées d'assurer des missions d'éducation par la culture, de cohésion citoyenne, de renforcement de l'identité et de l'unité du pays dans le cadre de son indépendance nouvellement acquise, ont changé de nom et fonctionnent aujourd'hui dans des conditions différentes. Autour d'elles se sont développées les nouvelles technologies de l'information et de la communication, qui multiplient les espaces culturels de création, d'échanges et de diffusion. La société est devenue plus complexe, plus ouverte, et laisse une place plus large à la diversité culturelle. Les industries culturelles et créatives et le tourisme donnent une dimension macro-économique à la culture, qui joue un rôle désormais incontournable, à la fois direct et transversal, dans le développement social et humain des sociétés. La culture est aussi devenue un facteur clé dans les processus de dialogue et de démocratisation, comme dans celui de la résolution des conflits. La transformation démocratique de la Tunisie a ouvert le champ au développement massif d'initiatives associatives et privées : les Maisons de la Culture opèrent désormais dans un milieu culturel très riche où elles ne sont plus en situation de monopole, mais où elles sont des acteurs parmi les autres et doivent donc se resituer pour continuer d'exister utilement : comme fédératrices de l'action culturelle et partenaires autant que possible des autres formes d'intervention.

Il est donc important que les Maisons de la Culture soient précisément redéfinies, dans leur identité, leurs missions et leurs formes d'action, pour répondre à ce contexte nouveau. Cette redéfinition, qui doit les rendre identifiables et nécessaires, ne peut que s'inscrire dans une politique et une stratégie globales, claires et cohérentes du MCSP où elles trouveront leur place parmi les autres instruments, comme elles trouveront leur place dans la nouvelle donne culturelle du pays.

Du sens de leur mission et de leur feuille de route se déduiront dans le détail leur organisation, leur fonctionnement et leurs programmes, ainsi que leurs stratégies particulières, qui tiendront compte des lieux et des milieux de leur implantation. Ces missions devront répondre aux questions suivantes :

- Quel rôle peuvent ou doivent jouer les Maisons de la Culture dans un contexte où la « culture » est partagée par d'autres vecteurs et assumée par une multiplicité d'initiatives associatives et privées – où elle est aussi concurrencée par des activités ludiques et attractives qui brouillent ses contours ? Elles pourraient s'orienter vers un rôle de médiation, d'harmonisation et de répartition équitable de la culture à tous, de façon à réduire les inégalités d'un système en liberté, et à maintenir les valeurs de citoyenneté et de dialogue, ou celles de diversité. Elles pourraient tout aussi bien se charger d'explorer et d'investir de nouveaux territoires culturels : le patrimoine immatériel dans un monde qui va le perdre, l'environnement naturel et urbain, les sciences et la connaissance, le développement durable et solidaire dont la culture serait la dimension maîtresse ;
- Quelle mission affecter aux Maisons de la Culture *parmi les instruments* dont dispose le MCSP, à l'intérieur ou au-dehors, pour mettre en œuvre sa politique nationale ? Il est souhaitable et peut-être nécessaire que la MCSP recompose et redécoupe ses instruments en relation avec ceux de Ministère voisins, afin que l'ensemble de leurs missions couvre, de façon complémentaire et solidaire, la totalité de ses objectifs stratégiques nationaux et locaux. Maisons de la Culture, sites du patrimoine,

bibliothèques, Festivals, théâtres publics et privés, associations et opérateurs privés, industries culturelles et créatives doivent autant que possible concourir par des voies diverses aux mêmes résultats et s'appuyer les uns sur les autres, dans un paysage qui compte aussi des écoles, des Maisons de Jeunes, des universités et des centres sociaux.

Avec les Maisons de la Culture, la Tunisie dispose d'un instrument qui couvre une partie importante de son territoire. Cet instrument est irremplaçable et il mérite d'être maintenu : il ne s'agit pas simplement, pour cela, de le réparer et de l'entretenir dans son sommeil. Il convient plutôt de le repositionner, de le réajuster et de l'adapter au nouveau monde dans lequel il fonctionne. En l'occurrence, c'est la fonction qui crée l'organe, et non l'inverse – au rebours des idées et des habitudes acquises.

Cela veut dire qu'une *stratégie* ne se limite pas à la formulation d'une vision, de valeurs, d'orientations et d'objectifs généraux : elle nécessite une descente dans le détail de la réalité quotidienne immédiate. Tous les organes qui relèvent du MCSP doivent avoir une image claire et égale d'une politique et d'une stratégie globale où ils connaissent leur place et leur fonction, et reçoivent une idée précise de ce qu'ils représentent dans le tout et comment ils y sont rattachés. Mais aussi ils doivent savoir précisément ce qu'ils doivent faire sur leur terrain, comment le faire à leur échelle, pour quels résultats, dans quelles perspectives, et quel soutien ils peuvent attendre de l'institution centrale et de ses plateformes régionales. Celles-ci doivent bénéficier du même traitement : la *définition* de l'image stratégique ne doit pas s'arrêter au centre et au sommet de l'institution, mais toucher toutes ses périphéries, administratives ou territoriales. C'est important pour l'efficacité du fonctionnement comme pour la motivation de tous les acteurs concernés et le suivi dans le temps de l'action culturelle.

B. Consolider et valoriser les formations et les carrières des Directeurs et animateurs des Maisons de la Culture

Problèmes à résoudre :

- 1) Les animateurs des Maisons de la Culture ne possèdent pas toutes les compétences nécessaires pour gérer l'action culturelle et leurs établissements, ainsi que pour assurer l'évolution de ces Maisons de la Culture vers des formes de management plus modernes et plus performantes ;
- 2) La Tunisie ne dispose pas d'une filière de formation complète des animateurs des Maisons de la Culture et, de façon générale, des professionnels de l'action culturelle ;
- 3) La Tunisie ne dispose pas d'un processus permanent et cohérent de formation continue tout au long de la carrière des animateurs et de valorisation de ces carrières ;
- 4) Les animateurs des Maisons de la Culture et les opérateurs de la société civile et des entreprises culturelles n'ont pas l'habitude de travailler ensemble et se connaissent mal, c'est à dire selon les mêmes normes et les mêmes valeurs ;
- 5) Les animateurs et Directeurs des MC n'ont pas de visibilité ni de plans de carrière ;
- 6) La Tunisie ne dispose pas d'un *observatoire* des besoins en matière de formations en fonction de l'évolution du secteur, des métiers de la culture et des besoins.

a. Formation initiale

Les animateurs des Maisons de la Culture des dernières générations n'ont pas reçu une formation spécifique adaptée à leur travail de terrain. Le MCSP envisage à juste titre de confier la formation des futurs animateurs à l'Institut Supérieur de l'Animation pour la Jeunesse et la Culture et (ISAJC). Il serait souhaitable de mettre en place un curriculum complet de formation, couvrant en détail toutes les compétences et qualités dont devraient disposer les animateurs pour exercer leur métier : capacités de gestion (administration, budget, ressources humaines, capacités de management, connaissance de la culture et des arts, capacités techniques et technologiques). Cette formation devrait être à la fois académique (théorique) et extrêmement pratique, incluant des stages professionnels et des échanges avec l'entreprise culturelle. Elle viserait à créer une « culture » de la culture en Tunisie.

Il serait bon aussi de compléter cette formation initiale par un système de formation continue progressive, tout au long de la carrière des animateurs, qui leur permettrait de se mettre à jour régulièrement, de progresser dans leurs compétences et de monter en grade ou en fonctions. Ce processus serait valorisant et augmenterait certainement la motivation des animateurs. Elle pourrait donner lieu à un principe de mobilité raisonnée : les animateurs seraient amenés à effectuer parfois des stages dans des entreprises

culturelles publiques ou privées, des théâtres, des Festivals, des industries culturelles ou des associations. Les professionnels de l'animation culturelle bénéficient actuellement de formations pointues, délivrées par le MCSP, par des associations, des fondations ou des agences de coopération internationale : mais ces formations sont ponctuelles, très épisodiques, souvent trop légères, parfois trop théoriques et sans application précise sur le terrain.

Les « Maisons de la Culture de référence » proposées par ces recommandations(IV. 5) pourraient servir de lieux de formation continue et de stages thématiques.

Le curriculum devrait couvrir non seulement les compétences nécessaires à la gestion et à l'animation des Maisons de la Culture, mais aussi celles qui relèvent de l'ensemble des organismes de diffusion et de création culturelles et artistiques : les centres culturels et théâtres privés, les Festivals, les associations culturelles. Les étudiants de l'ISACJ auraient donc le choix dans leur orientation professionnelle entre le secteur public et le secteur privé, soit qu'ils s'orientent vers l'un ou l'autre au cours de leurs études, soit qu'ils choisissent à la fin de leur formation, soit qu'ils se réorientent au cours de leur carrière. Comme les formations répondraient exactement aux besoins formulés par les différents organismes culturels, elles déboucheraient plus facilement sur l'emploi de ces étudiants. Cette formation commune faciliterait aussi les partenariats futurs entre les secteurs public et privé, dans la mesure où les professionnels de l'un et l'autre secteurs auraient été formés ensemble.

Un système d'Unités de Valeurs permettrait aux étudiants de se spécialiser : les uns vers des carrières plus administrative et gestionnaires, d'autres vers des carrières orientées vers l'animation, la communication ou le management culturel. La formation continue ouvrirait des possibilités de réorientation en cours de carrière.

Parmi les options offertes actuellement par l'ISAJC, une option « tourisme et culture » est proposée : il semble cependant que les étudiants actuels de l'ISAJC résistent à l'idée de se faire employer par le Ministère du Tourisme, de peur d'être considérés comme de simples « guides touristiques », ce qui ne correspond pas à leurs ambitions. Il suffirait que le Ministère du Tourisme crée des métiers valorisés et valorisants (conseillers, experts, responsables régionaux, médiateurs, etc.) sur le thème du développement social, économique et culturel dans le domaine du tourisme pour rendre cette filière attractive.

b. Formation continue et valorisation de carrières

La formation initiale des animateurs (« Professeurs d'animation ») des Maisons de la Culture devrait s'accompagner d'un système de formation continue tout au long de la carrière, qui permettrait à ces animateurs et Directeurs, certes de se perfectionner régulièrement et selon leurs besoins et leurs choix professionnels, mais surtout de se doter d'un plan de carrière sur le long terme et de perspectives lisibles qui renforceraient leurs capacités et leur motivation. Au lieu de recevoir des micro-formations peu ciblées, qui ne s'étendent le plus souvent que sur deux ou trois jours et qui ne sont en fait que des séances d'information et de mobilisation formelles et peu efficaces dans le temps, il serait judicieux de créer un programme progressif de consolidation approfondie, sur la base du volontariat personnel, et qui ouvrirait aux animateurs des promotions ou des orientations choisies, vers des responsabilités plus élevées ou des fonctions spécialisées : responsabilités régionales ou administratives, carrières d'animation culturelle ou de gestion, inspection, etc. L'option de formation ou de spécialisation devrait être accessible après des périodes d'exercice dans une fonction, tous les quatre ans par exemple, selon des parcours clairement identifiés. L'ISAJC pourrait être doté de la capacité de délivrer ces formations, et de délivrer les spécialisations possibles.

Il serait également souhaitable de créer, par conventions, des mécanismes de mobilité valorisante, entre le secteur public et le secteur privé, ou même à l'intérieur du secteur public : un animateur pourrait ainsi, après un ou plusieurs mandats dans une Maison de la Culture, travailler pour un festival, ou un théâtre privé, ou même dans une entreprise privée, pour revenir ensuite mieux armé et mieux intégré au sein du système des établissements culturels ou de l'administration. Cette mobilité serait motivante et renforcerait les liens entre les secteurs public et privé comme, d'une façon générale, entre les métiers de la culture.

c. Actions de formation nationales et internationales

Une quantité considérable d'actions de formation a lieu en permanence en Tunisie : MCSP, coopération internationale, associations et opérateurs culturels. Ces actions ne semblent pas coordonnées, et les

bénéficiaires ne semblent pas toujours choisis en fonction de stratégies clairement définies. Ces actions ne laissent pas de traces très précises : leurs effets et leur impact ne sont ni suivis ni évalués, leur cohérence reste incertaine.

Il serait bon qu'un service du MCSP (ressources humaines, DAAF) soit chargé de rationaliser l'ensemble de ces activités, qui sont reçues mais non maîtrisées : c'est à dire d'en faire l'inventaire et de les concentrer de façon liée à la fois sur des cibles précises et dans des objectifs ou des perspectives qui permettraient de construire une stratégie à long terme pour consolider les capacités et les compétences du système culturel tunisien.

Ces formations devraient être prévues et organisées en relation et en cohérence avec la formation initiale et continue que délivrera l'ISACJ et avec les besoins d'opportunité liés aux situations diverses rencontrées dans le cadre de l'action et des projets du MCSP. Les programmes proposés devaient également faire l'objet d'une harmonisation en termes de méthodologie et de référencement (thématique, vocabulaire, approche pédagogique).

Dans le même esprit, l'ISAJC pourrait être doté d'un *Observatoire des formations culturelles* : le secteur de la culture évolue, les métiers de la culture évoluent, d'autres apparaissent, certains disparaissent ou se modifient, les technologies et les méthodes changent. Cet observatoire permettrait d'anticiper les changements et d'adapter les formations à mesure. L'ISAJC pourrait lui-même adapter son enseignement, et assurer un appui technique aux régions et aux municipalités pour améliorer leurs propres formations locales et faciliter ainsi le travail de terrain des Maisons de la Culture.

C. Améliorer le cadre institutionnel et opérationnel du MCSP

Problèmes à résoudre :

- 1) La gestion des Maisons de la Culture est rendue difficile par les pesanteurs administratives et par l'absence de mécanismes qui faciliteraient l'exécution budgétaire, et donc opérationnelle, des activités de ces institutions ;
- 2) Le MCSP a hérité de blocages accumulés au fil du temps, de réformes incomplètes qui émaillent son histoire, et de mesures opportunistes dont les effets secondaires n'avaient pas été prévus. L'institution mérite d'être « scannée » et réparée ;
- 3) Le fonctionnement des Maisons de la Culture se heurte à ces blocages et à des difficultés supplémentaires liées à l'incertitude de leur statut et aux habitudes prises dont l'ancienneté et la répétition font autorité.

Le MCSP s'est engagé dans un processus naissant de transformation institutionnelle, dans le cadre d'une décentralisation de ses institutions qui se rapproche plutôt dans ses formes d'une « déconcentration » d'une partie des responsabilités vers les régions. L'objet de cette transformation est de rendre les Maisons de la Culture plus opérationnelles, plus autonomes et mieux adaptées à leur mission. Un certain nombre de mesures ont déjà été prises par le MCSP et sont en attente d'application : en particulier la transformation, encore incertaine, des Maisons de la Culture en Etablissements Publics Administratifs (EPA).

Cette mesure, qui toucherait dans une première phase une centaine d'établissements, a pour avantage essentiel de donner un statut, c'est-à-dire une plus grande lisibilité administrative, aux Maisons de la Culture. Des aménagements additionnels seront nécessaires pour les rendre plus efficaces et lever les blocages qui les empêchent aujourd'hui d'atteindre un rendement acceptable et que le statut d'EPA ne résoudra pas. En effet, la dissolution précipitée, sans remplacement, en 2012, des anciens Comités Locaux qui, sur le mode associatif, étaient dotés d'une capacité comptable et disposaient d'un compte bancaire propre, prive les Maisons de la Culture d'une autonomie de proximité, et les oblige à recourir aux Délégations Régionales de la Culture pour exécuter leurs (moindres) dépenses. Un Directeur de Maison de la Culture est ainsi obligé, pour une simple réparation comme pour une action culturelle ordinaire, de demander l'autorisation et l'intervention du Délégué Régional, ce qui se traduit par une lourdeur et des lenteurs incompatibles avec l'efficacité la plus élémentaire. De son côté, le Délégué Régional doit faire face à une surcharge de tâches administratives qui l'empêchent de jouer le rôle stratégique, technique et politique qui devrait être le sien.

Il est donc aujourd'hui indispensable et urgent qu'un mécanisme d'autonomie soit rétabli au niveau des Maisons de la culture. Le MCSP se penche actuellement sur cette question cruciale et envisage plusieurs solutions qui soient compatibles avec les procédures légales et la réglementation comptable du pays : la création envisagée de Comités consultatifs régionaux et locaux pourrait appuyer et légitimer l'action des Maisons de la Culture, mais n'en faciliterait pas le fonctionnement budgétaire, puisqu'ils ne seront que consultatifs. Le MCSP envisage également la création d'associations (les « Amis de la Maisons de la Culture ») dotées d'un compte bancaire qui pourraient jouer le rôle des anciens Comités locaux. Mais la validité légale de ce type d'associations n'est pas certaine, même si les Maisons de la Culture ont utilisé ou utilisent encore parfois, de façon juridiquement contestable ou limite, des associations partenaires pour faciliter la mise en place de leurs subventions. Cette situation mérite une réflexion et une solution prioritaires et urgentes. Certains Délégués Régionaux parviennent à doter les Maisons de la Culture de leur territoire, de caisses d'avance qui facilitent leur action.

Ces mesures d'autonomisation se heurtent à un autre problème important : les personnels des Maisons de la Culture sont peu formés à la gestion comptable, et les risques de maladroites et de dérives ne sont pas négligeables. Des formations sont en cours, mais elles restent davantage des stages de sensibilisation de courte durée que de véritables formations professionnelles durables.

L'installation d'une cellule d'appui aux Maisons de la Culture à partir des Délégations Régionales permettrait de couvrir une bonne partie des besoins (cf. IV. 4). En effet, à supposer qu'il ne soit pas possible d'adjoindre un gestionnaire à tous les Directeurs, une équipe régionale mobile et un soutien par le site Web seraient suffisants pour résoudre les problèmes les plus critiques, prévenir les défaillances et alléger les tâches des Directeurs comme des Délégués Régionaux.

Il serait souhaitable qu'une partie au moins, dans un premier temps, des tâches administratives et budgétaires soient informatisées : ou du moins que le MCSP oriente sa réflexion et mène des expériences en ce sens.

D. Renforcer la capacité de décision des Directeurs des Maisons de la Culture

Problèmes à résoudre :

- 1) Le Ministère en général, mais aussi les agents du MCSP manquent de capacité de décision à leurs niveaux respectifs. Ce problème est dû en premier lieu au mode de fonctionnement antérieur du MCSP et aux habitudes ou à la culture administrative des fonctionnaires ;
- 2) Le défaut de capacité de décision est également dû à la construction pyramidale et au cloisonnement des Services du MCSP, qui sont toujours en vigueur et empêchent l'information nécessaire à la décision de circuler, d'être diffusée et partagée ;
- 3) Les unités chargés de l'information sont trop faibles, et ne disposent pas des outils institutionnels, humains et techniques pour répondre aux besoins du MCSP, surtout dans le cadre nouveau de la décentralisation des services et des compétences.

Pour des raisons probablement liées à l'histoire du pays et à son mode de gouvernance par le passé, le MCSP n'est pas construit de façon à encourager la capacité de décision, de réponse et d'initiative de ses agents ou de ses services. Le régime a changé, la politique et les principes ont changé, les règles ont changé : mais la culture administrative des agents (fonctionnaires) n'a pas encore fondamentalement changé, et les habitudes sont restées en décalage avec le nouvel esprit de réforme, de modernisation et d'efficacité. Il semble que beaucoup de Directeurs des Maisons de la Culture n'utilisent pas la capacité de décision ni les mécanismes institutionnels pourtant disponibles qui leur sont laissés, mais qu'ils ne maîtrisent pas suffisamment : ils hésitent à prendre des initiatives souvent simples, évidentes et pratiques, et multiplient ainsi les obstacles dus à la complexité de certaines procédures, au détriment de la dynamique de leur action.

L'exemple de Directeurs qui prennent l'initiative d'inventer des activités nouvelles et des partenariats, de dialoguer avec les associations ou les autorités municipales, de résoudre ou de dépasser les problèmes de terrain, montre pourtant que le système dans son organisation autorise cette dynamique.

La prise de décision repose en partie sur l'autorité et la capacité du Directeur, mais en grande partie aussi sur l'information dont celui-ci peut disposer : il ne peut en prendre l'initiative que s'il maîtrise correctement les données qui fonderont son jugement et valideront son choix et son action.

L'information nécessaire à la décision est de deux ordres :

- 1) L'information de contenus, sur le secteur de la culture, ses ressources culturelles et humaines, sur son fonctionnement, sur la politique et les orientations nationales, les programmes et les activités conduites par les acteurs publics et privés, sur les effets de cette action ;
- 2) L'information sur les réglementations du secteur, les cadres juridiques et les procédures qui organisent et régulent l'action culturelle, et autorisent ou non la décision à ses différents niveaux.

Or, le MCSP ne produit pas l'information nécessaire et adéquate, et ne la distribue pas de façon efficace. Sa structure rigoureusement pyramidale favorise le cloisonnement de ses Services, qui sont coupés les uns des autres, cloisonnés même à l'intérieur de chacun d'eux. Non seulement l'information ne circule pas horizontalement, et doit remonter vers le haut pour redescendre vers le bas ou ailleurs, mais les unités qui composent les Services ne disposent eux-mêmes que d'une information incomplète et fragmentée dans leur propre périmètre, ce qui rend cette information souvent faussée, tardive, incompréhensible et inutilisable : la décision rationnelle, en connaissance de cause, en devient difficile, voire impossible.

Dans cette configuration, les différents services et sources d'information du MCSP (statistiques, Inspection Générale, planification, institutions) ne produisent pas des données complètes et fiables. Ils ne communiquent pas entre eux et ne sont pas en mesure de réutiliser l'information de façon prospective : ils sont relativement trop faibles en termes de quantité de personnel rapportée à la masse administrative, en termes de capacités techniques (formation et moyens), d'organisation et de position au sein du MCSP pour y jouer pleinement le rôle central de distribution qu'ils devraient assurer.

Cette situation n'a pourtant rien de fatal. La déconcentration de la décision vers des pôles d'articulation et de formulation (Directions, Délégations Régionales, collectivités locales) plus proches de l'information, du terrain et des problèmes à résoudre devrait permettre de mieux concentrer et fusionner les outils nécessaires à la capacité d'initiative des Directeurs des Maisons de la Culture.

Il est souhaitable que le Ministère se penche sur cette question selon quatre axes principaux :

- 1) La transformation culturelle et professionnelle de ses agents à tous niveaux, et en particulier des Directeurs et animateurs des Maisons de la Culture : les formations devraient porter non seulement sur les capacités purement techniques de gestion, mais également sur l'accès aux principes, aux normes et aux méthodes du « management culturel ». Les formations sont un outil de cette transformation, l'obligation un autre, la motivation le meilleur ;
- 2) La redéfinition claire et l'harmonisation à l'intérieur du MCSP des missions et des tâches des Services dédiés à l'information et à la communication internes, ainsi que la redéfinition des responsabilités des agents à tous les niveaux : qui peut et doit décider quoi, selon sa place et sa compétence, et sous quelles conditions ? Cette mesure pourrait impliquer un redéploiement d'une partie du personnel vers les services d'information et de traitement de l'information (statistiques, études, Inspection Générale, Planification etc.). Ce redéploiement partiel et ciblé, qui permettrait d'assurer des fonctions devenues essentielles, s'appuierait d'une part sur des compétences identifiées au sein du MCSP, d'autre part sur des formations ajustées du personnel en place (cf. III. 2). Le personnel requalifié ou redéployé devrait, bien sûr, occuper toute la chaîne redéfinie par la décentralisation des services ;
- 3) La modernisation des systèmes d'information à l'intérieur du Ministère :
Pour qu'une décision soit prise, et qu'elle soit juste ou pertinente, il est important que toute l'information nécessaire soit réunie pour l'appuyer et la légitimer, à tous les niveaux de la hiérarchie, et en particulier aux niveaux régional et local. L'information circule peu ou mal au MCSP : il serait judicieux de mettre en place un véritable système informatisé d'information et de communication internes (site Web), en réorganisant et en rationalisant les ébauches qui existent déjà mais ne jouent pas leur rôle. Ce système devrait fournir instantanément et de façon complète toute l'information nécessaire à tous les agents selon leurs fonctions et leurs besoins, ainsi que tous les outils techniques et légaux d'appui à la prise de décision (II.5) ;
- 4) Le processus de décentralisation :
Même si elle se heurte encore, dans sa nouveauté, à des obstacles institutionnels, juridiques ou simplement pratiques, la décentralisation (déconcentration) des services du MCSP est l'hypothèse principale qui guide ces recommandations. Elle est en cours et constitue l'arc porteur et le moteur principal de la revitalisation du secteur culturel en Tunisie. Il sera crucial, d'installer les mécanismes de lisibilité et de traçabilité de la décision qui intègrent pleinement les deux foyers ouverts par la

réforme : le foyer régional (Délégations Régionales à la Culture), et le foyer communal ou local des Maisons de la Culture. Ces deux foyers, chacun dans son périmètre, devraient recevoir l'autorité, l'obligation - le *devoir*- de décision, qui doit s'accompagner de la protection administrative de celui qui la prend, et l'incitation qui leur permette d'agir rapidement, efficacement et en toute sécurité, avec l'assurance que la décision sera instantanément répercutée et diffusée à tous les plus hauts niveaux de la chaîne institutionnelle.

E. Créer un site Web d'information, d'appui technique et de communication

Problèmes à résoudre :

- 1) Manque de transparence interne de la politique culturelle du MCSP, de son fonctionnement, de ses moyens et de ses outils (cf. II. 4) ;
- 2) Manque de lisibilité des lois, décrets et réglementations, etc. qui régissent le secteur de la culture dans son ensemble, l'action associative ou privée, le rôle et les statuts des artistes ;
- 3) Manque d'information sur les programmes en cours et prévus, les partenariats, la coopération internationale, les opportunités de projets, d'actions ou de formations ;
- 4) Isolement et manque de visibilité des Maisons de la Culture, qui ne reçoivent pas l'information, ne peuvent la répercuter ni la partager, ni l'utiliser de façon optimale dans leurs milieux d'exercice ;
- 5) Absence des Maisons de la Culture dans les réseaux culturels nationaux ;
- 6) Manque de visibilité externe de la politique du MCSP.

Cette recommandation découle de la précédente. La façon la plus rapide, la plus rationnelle et la plus efficace de faire circuler l'information au sein du Ministère, soit verticalement selon les niveaux institutionnels, soit horizontalement entre les services et les Directions, soit entre le cœur institutionnel du MCSP et la périphérie territoriale, serait la création d'un système d'information général interne et externe, qui regrouperait, harmoniserait et rationaliserait les outils existants. Ce système, qui inclurait les fonctions de communication, pourrait être confié au Centre National de Communication Culturelle et Médiatique, à condition que ce centre tombé en désuétude retrouve les capacités techniques, matérielles et humaines dont il semble avoir été doté à sa création. Il présente l'avantage de faire partie du dispositif du MCSP, tout en restant extérieur à l'ensemble de ses services, et jouissant ainsi de l'autonomie nécessaire pour collecter, stocker, traiter et distribuer l'information appropriée, en nature et en quantité, à chacun de ses bénéficiaires.

A l'interne, un site serait développé comme un espace commun à tous les services, c'est-à-dire sur un modèle unique, cohérent et proportionné (qui reflète l'architecture et les services du MCSP) où les informations seraient disponibles selon les mêmes codes et les mêmes procédures en temps réel. Les principes et la mise en œuvre de la politique du MCSP pourrait y être suivie, ainsi que l'ensemble des législations, des décrets et des mesures prises, les programmes et les événements, les possibilités de formations, les postes ouverts, etc. Des fonctions interactives permettraient aux services, aux Directions et aux institutions (établissements) de travailler ensemble sur des sujets et des projets communs, et aux Maisons de la Culture d'échanger sur leurs actions et leurs expériences. Le site s'étagerait en trois paliers : le niveau national, le niveau régional et le niveau local, dotés de fonctions complémentaires en cascade.

Le même site pourrait de doter d'une façade externe, consacrée à l'information, à la communication et à la mobilisation de l'ensemble des acteurs publics et privés du secteur de la culture. Ses missions (externes) seraient de :

- 1) Informer les publics, les institutions nationales et internationales, les artistes et opérateurs culturels des politiques du Gouvernements, des programmes et projets, des opportunités d'action, de formation ou d'emploi, des mesures incitatives, etc. ;
- 2) Organiser et favoriser la création de réseaux et de plateformes des opérateurs culturels, leur présentation et leur dialogue ;
- 3) Conseiller et appuyer les opérateurs culturels et présenter les lois, règlementations et procédures qui régissent l'action culturelle, les statuts des institutions et des artistes ;
- 4) Faire parvenir toute l'information culturelle disponible au niveau des collectivités locales, auprès des opérateurs culturels, des artistes et des publics, de façon à permettre en particulier aux Maisons de la Culture de relayer et d'exploiter cette information et de jouer leur rôle de plateforme locale clairement identifiée ;

- 5) D'une façon générale, renforcer la visibilité et la cohérence de l'image du MCSP au niveau national et international, en rassemblant sous les mêmes symboles l'ensemble de sa politique, de ses services, de ses instruments et de ses programmes.

La création (ou la refondation) d'un site Web devrait s'accompagner de l'installation d'un service commun, c'est-à-dire d'une équipe dédiée chargée de l'entretenir et de le maintenir vivant, de collecter l'information, de la renouveler et d'assurer les échanges interactifs : sans quoi le site risquerait ou bien de s'éteindre dans l'indifférence d'un outil privé de vitalité, ou bien de ne présenter qu'une masse incohérente d'informations alimentée de toutes parts sans l'harmonisation nécessaire. Selon le principe du redéploiement interne des personnels du MCSP (cf. III. 2), la constitution des équipes chargées du site n'entraînerait pas d'augmentation budgétaire significative.

Maîtrisé, le site apporterait aux Maisons de la Culture les plus isolées un « volume » d'influence qu'elles n'ont plus et des outils pratiques de travail de proximité.

F. Renforcer les capacités de suivi, d'évaluation et de prospective

Problèmes à résoudre :

- 1) Faiblesse du suivi et du monitoring de l'action culturelle : les capacités de pilotage, d'orientation et d'évaluation sont réduites.
- 2) Retour insuffisant de l'information locale vers les niveaux régional et national pour dégager une vision, une stratégie et une méthode de l'action du MCSP, et lui permettre d'harmoniser les politiques et les programmes sur l'ensemble des régions.
- 3) Manque de visibilité et de lisibilité des activités des Maisons de la Culture et des événements culturels.

Le suivi et le monitoring des politiques, des programmes et des activités du MCSP concernent les trois niveaux de l'organisation nationale : le niveau national, le niveau régional et le niveau local. Ce suivi n'est pas assuré de façon cohérente, continue et efficace par des services suffisamment formés. Un seul service central - qui n'existe d'ailleurs pas de façon réellement professionnelle - ne suffit pas à assurer cette fonction essentielle dont les mécanismes doivent être étalés sur l'ensemble du dispositif institutionnel jusqu'au niveau de l'action locale et des Maisons de la Culture.

Le système de suivi et de monitoring a pour but de mesurer en permanence l'action culturelle dans ses différents aspects : sa logique, son efficacité, ses résultats, son impact et ses perspectives dans le temps. Il est constitué de méthodes, de points d'analyse et d'indicateurs qui doivent être partagés sur tout le territoire, de façon à obtenir des mesures cohérentes et des comparaisons fiables. Il sert également, et peut-être surtout, à réparer et à réorienter autant que nécessaire les actions et les projets en cours, à en corriger les faiblesses sans attendre la fin des activités, et à en tirer des leçons et des perspectives pour des programmes analogues à venir. Il requiert moins des moyens techniques massifs que des capacités humaines capables d'assurer ces tâches à tous les niveaux de l'action : des ressources humaines spécialisées au niveau central ou régional, pour rassembler et coordonner l'information, et des outils méthodologiques qui permettent à tous les agents du MCSP, en particulier aux directeurs des Maisons de la Culture, d'assurer le suivi local de leurs propres actions et d'en rendre compte au niveau régional. En effet, le suivi et le monitoring sont moins l'affaire d'un service central que de l'ensemble des personnes qui travaillent à tous niveaux et doivent être capable de s'auto-mesurer avec des outils adéquats : une capacité ou une attention un peu plus fortes au niveau régional, puis au niveau national suffiraient ensuite pour filtrer l'information et en restituer les éléments utiles, sous la responsabilité globale, par exemple, de l'Inspection Générale (cf. II. 7). Un monitoring trop insistant peut bloquer davantage que libérer.

Le niveau régional peut être perçu comme le seuil clé de cette fonction et du pilotage qu'elle implique :

- Il est en mesure de transmettre aux Maisons de la Culture (comme aux autres institutions culturelles) les lignes et les objectifs de la politique nationale, d'adapter ces objectifs aux conditions et aux ressources régionales et locales, et de mesurer l'impact de cette politique à tous niveaux ;
- Il est en mesure de collecter et de faire remonter l'action locale et ses résultats aux niveaux régional et national ;

- Il est en mesure d'appuyer techniquement le suivi local, d'assurer les formations nécessaires, et d'harmoniser les résultats des mesures aux plans régional et national.

Suivi et monitoring sont étroitement liés à la mise en œuvre du système d'information décrit en II, 5, ainsi qu'au développement des capacités et des fonctions de l'Inspection Générale (II, 7). Ils font partie de l'installation d'un *système de qualité* au sein du MCSP.

G. Développer les fonctions de l'Inspection Générale

Problèmes à résoudre :

- 1) Le MCSP n'assure pas le suivi qualitatif et prospectif de sa politique, de ses programmes et de son action : faute de services compétents dédiés, de ressources humaines et d'outils adaptés (méthodologie, indicateurs, etc.) ;
- 2) Il se prive ainsi d'une capacité d'analyse et d'études prospectives, d'orientation, de vision et de stratégie globale à long terme : cette faiblesse touche en particulier le pilotage et la capacité d'adaptation des Maisons de la Culture ;
- 3) Entre autres, le suivi et la valorisation des carrières et des affectations des Directeurs des Maisons de la Culture ne sont pas assurés de la façon très cohérente.

Ces fonctions sont au carrefour des capacités stratégiques du MCSP, de son rôle en matière de suivi et de monitoring et du développement d'un système d'information.

Le MCSP dispose d'une Inspection Générale, mais dont le rôle est extrêmement réduit : il se limite au contrôle financier et à la régularité comptable, parfois à la résolution de conflits locaux et à des fonctions restrictives ou parfois punitives. Le MCSP manque d'un Service et d'un corps de fonctionnaires capable de suivre les politiques du Ministère et leur exécution en assurant leur cohérence, leur efficacité, leur impact et leur suivi dans le temps : capable de proposer des perspectives et des orientations dans le cadre d'un pilotage permanent et créatif.

Le Ministère, outre son Inspection Générale limitée, est doté de Services qui pourraient être utiles s'ils étaient mieux développés : un Service de Statistiques, et un Service de Planification. Ily aurait sens et intérêt, sinon à fusionner ou à regrouper, du moins à associer ces deux outils avec l'Inspection Générale, pour créer un instrument global de stratégie culturelle nationale, incluant les fonctions suivantes :

- 1) Bases de données sur les programmes et les actions du Ministère, sur ses ressources, ses investissements et ses capacités ;
- 2) *Suivi qualitatif* (monitoring et évaluation) de ses actions et programmes, basé sur les résultats obtenus et les impacts de sa politique culturelle dans les domaines jugés prioritaires : patrimoine, économie et marchés culturels, tourisme, développement social et humain, inclusion sociale, dialogue culturel et diversité, accès de tous, etc. Ce suivi pourrait inclure, par exemple, aux côtés de critères de qualité, des critères de créativité et des critères de socialité qui mesureraient l'implantation des établissements culturels dans leur milieu social ou humain.
Ce suivi qualitatif est rendu nécessaire par le principe d'incertitude, et celui d'éventuelle inégalité, qui accompagnent les processus de décentralisation ;
- 3) *Suivi qualitatif* du secteur de la culture dans son ensemble, incluant les initiatives et les entreprises privées, le rôle de la société civile, le mécénat, les industries culturelles et créatives, la coopération internationale, et capable de mesurer en direct la place de la culture tunisienne dans le monde globalisé, ainsi que la part réelle et l'impact du budget de l'Etat dans le fonctionnement de la culture.
Ce suivi qualitatif est quant à lui lié au principe de compétitivité qui anime le secteur de la culture dans l'espace international ;
- 4) La production d'études, d'enquêtes et d'analyses prospectives sur les orientations à donner à la politique nationale, ses enjeux, les corrections et les pratiques innovantes, l'évolution sociologique, les nouvelles technologies, etc.

Les Inspecteurs Généraux, ou leurs équivalents dans le système tunisien, constitueraient ainsi une force active d'analyse et de proposition, et serviraient de courroie de transmission (ou d'écran tactile dans un langage plus moderne) entre les stratégies du Gouvernement et les acteurs de la culture sur le terrain.

Le corps central de l'Inspection Générale pourrait être relayé au niveau des Gouvernorats par des agents d'Inspection Régionale, sous l'autorité du Délégué Régional. Ces agents alimenteraient l'Inspection Générale nationale en information et propositions, et appuieraient de façon dès lors non restrictive mais positive (gestion, administration, action culturelle, ressources humaines) les Maisons de la Culture et leurs Directeurs. Ils assureraient la cohérence et la qualité des programmes au niveau des Gouvernorats.

L'une des tâches des Inspecteurs Généraux à tous les niveaux serait d'établir, pour la politique d'ensemble comme pour les programmes de terrain des indicateurs et des catégories d'indicateurs par domaine, qui serviraient de cadre d'action et de monitoring à tous les opérateurs culturels, et permettraient des comparaisons entre le passé et le présent comme horizontalement entre les institutions, les politiques, les régions, etc. Ils veilleraient également à l'évolution des carrières des personnels du Ministère, en particulier celles des Directeurs et animateurs des Maisons de la Culture, dont ils pourraient en particulier vérifier et protéger la capacité de décision.

Les Inspecteurs pourraient être recrutés soit (et à la fois) parmi les Délégués Régionaux et les hauts fonctionnaires expérimentés du MCSP (ou parmi les Directeurs des Maisons de la Culture au niveau régional, en fonction de leur expérience et à l'issue d'une formation professionnelle spécifique), soit à partir d'une filière académique dédiée à ces fonctions (ENA, ISAJC, Université).

H. Renforcer les stratégies de communication du MCSP et du secteur de la culture

Problèmes à résoudre :

- 1) Les Maisons de la Culture ne jouissent pas d'une image très positive, entre indifférence des publics et des communautés et parfois hostilité liée à leur rôle sous l'ancien régime. D'autres facteurs entrent en jeu, liés à leur vétusté, au formalisme de leurs activités, au manque de formation des animateurs en matière de relations sociales et à leur isolement institutionnel ;
- 2) Le MCSP n'a pas défini une stratégie claire et globale de communication qui couvre l'ensemble de sa politique et de ses institutions : des actions ponctuelles sur la « culture », sur le patrimoine ou sur d'autres thèmes et événements ne suffisent pas à entraîner un mouvement d'adhésion des publics vers son action régulière sur le territoire national.

La stratégie de communication du MCSP devrait englober l'ensemble de ses instruments et institutions. Il s'agit moins d'actions de publicité que d'une pratique permanente - un processus continu - de l'image de la culture incarnée par son dispositif à tous ses niveaux d'intervention. Dans la mesure où le MCSP bâtit son action sur un certain nombre de thèmes forts : démocratisation, citoyenneté, créativité, liberté d'expression, dialogue national, cohésion sociale, etc., toutes ses institutions devraient assumer et illustrer ces valeurs chacune à son niveau et selon les ressources locales, en particulier dans leurs partenariats avec les collectivités, la société civile et le secteur privé. Des formations ou des sessions de sensibilisation peuvent être nécessaires.

Le site Web du MCSP (III. 5) devrait aussi rendre compte des mêmes valeurs, déclinées à travers les actions du MCSP, et assurer la cohérence globale des messages.

Ce thème de la communication sera repris dans les chapitres consacrés à l'action régionale (IV) et à l'action au niveau local (V), dans la mesure où il appartient au MCSP de définir le cadre et les grandes lignes de la stratégie de communication, et aux niveaux territoriaux de les adapter à leurs propres stratégies et à leurs ressources culturelles propres.

I. Aménager les fonds de réhabilitation et d'équipement des Maisons de la Culture

Problèmes à résoudre :

- 1) Un nombre assez important des Maisons de la Culture nécessite des réparations et des réhabilitations qui les rendraient plus attractives et plus fonctionnelles ;
- 2) Trop de Maisons de la Culture sont insuffisamment équipées ;
- 3) Trop de Maisons de la Culture n'utilisent pas, ou n'utilisent pas de façon optimale les équipements dont elles disposent.

Il semble que deux plans d'équipement des Maisons de la Culture aient été mis en oeuvre au début des années 2000 sans atteindre des résultats convaincants. Un grand nombre de Maisons de la Culture nécessitent des réparations, des réhabilitations ou des rafraichissements, beaucoup ne disposent pas des équipements nécessaires à leur fonctionnement optimal. Il semble enfin que, dans bien des cas, les équipements disponibles ne soient pas correctement ou pleinement utilisés.

La présente étude s'appuie sur l'hypothèse que le budget du MCSP restera constant, c'est-à-dire qu'il n'augmentera pas dans les années qui viennent (moyen terme). Il se peut néanmoins que le MCSP trouve les moyens de dégager des fonds pour réhabiliter ou rééquiper partiellement son réseau, dans des proportions probablement limitées. Il devient alors utile de définir une méthode d'attribution et des mécanismes d'allocation de ces fonds qui permettent 1) de les maintenir dans un cadre raisonnable, 2) d'en optimiser l'usage :

- 1) Le MCSP devrait installer un mécanisme de fonds roulants, et ne pas couvrir indistinctement l'ensemble des besoins. Il faudrait pour cela établir des priorités, et assurer les réhabilitations et les équipements par séquences successives ;
- 2) En ce qui concerne les équipements (et peut-être aussi les réhabilitations), le MCSP devrait s'appuyer sur les stratégies formulées par les Directions Régionales (IV.1) de la Culture et les Maisons de la Culture (V.3) de façon à les équiper en fonction de leurs priorités : le MCSP éviterait ainsi de distribuer de manière standardisée, indifféremment et mécaniquement, tous les équipements à toutes les Maisons de la Culture. Elles ne recevraient que ceux qui seraient nécessaires à la mise en œuvre de leurs activités prioritaires : telle de l'équipement théâtre, telle de l'équipement photo ou cinéma, telle du matériel d'exposition, etc.

Un suivi de l'utilisation de ces équipements devrait être prévu, avec des indicateurs précis et vérifiables, sous le contrôle de l'Inspection Générale : l'attribution d'équipements devrait être conditionnée à la présentation d'un plan d'utilisation qui engagerait le Directeur de la Maison de la Culture bénéficiaire. Une prime devrait être accordée aux Maisons de la Culture qui obtiendraient une contribution des villes et des collectivités locales, ou la participation de la société civile (associations, artistes, secteur privé).

Le MCSP pourrait éventuellement doter les Maisons de la Culture ressources de chaque région (cf. IV. 5) de matériel supplémentaire mobile, utilisable au coup par coup en fonction des besoins ponctuels des Maisons de la Culture.

3.3 Améliorer le fonctionnement et l'efficacité du MCSP

A. Optimiser le rôle du MCSP dans le financement du secteur de la culture

Problèmes à résoudre :

- 1) L'Etat tunisien finance à peu près exclusivement le secteur de la culture : avec 0,65 % de son budget annuel, il atteint une limite qu'il ne franchira que difficilement, dans des conditions économiques incertaines. Sa contribution pourrait au contraire baisser relativement, même si l'objectif envisagé est d'atteindre 1% ;
- 2) Ce budget ne permet pas de couvrir tous les besoins du pays en matière de politique culturelle, ni d'assurer de façon satisfaisante la maintenance du réseau des Maisons de la Culture sur l'ensemble du territoire ou de développer des actions de qualité constante ;
- 3) Le financement exclusif des institutions, des organismes privés, des associations et de nombre d'actions et d'opérateurs culturels inhibe et limite, en créant des normes, des habitudes et une attente passive, la créativité de l'action culturelle.

Le MCSP occupe une place disproportionnée dans le financement de l'action culturelle en Tunisie. Il finance intégralement ses propres institutions. Il finance également une large part des institutions privées, et une partie significative des productions de l'industrie culturelle. Cela pouvait se comprendre dans une première et longue phase d'affirmation d'une culture nationale, mais cette situation devient un frein et un facteur d'inhibition quand il s'agit de libérer les énergies nécessaires pour affronter les conditions d'une culture liée au développement économique et social dans le contexte de la mondialisation. L'attente des subventions de l'Etat freine les initiatives, contraint la créativité et limite la capacité de décision, tout en

aidant parfois des projets, des organismes ou des actions selon des critères artificiels, déviés des objectifs originaux et peu conformes aux vraies attentes des publics ou aux intérêts nationaux.

Il serait donc souhaitable, dans ces conditions, que la part de l'Etat dans le financement de la culture se réduise en proportion progressivement, selon un plan établi à l'avance, et dans le cadre d'une stratégie volontaire : à budget constant, le MCSP devrait s'attacher à développer, par le dialogue et des mesures incitatives, sans effort démesuré ni précipitation, des partenariats et des modes de financement diversifiés - par un travail auprès des entreprises privées, des partenaires internationaux, des organisations de la société civile, des Gouvernorats et des municipalités. Cette stratégie devrait s'accompagner d'une capacité d'évaluation, qui lui permette de progresser de façon régulière dans cette direction et d'en mesurer les résultats et les effets.

Cette recommandation connaît un début de réalisation décisif : la Loi sur le mécénat culturel, parue en 2014, va tout à fait dans ce sens et peut contribuer à l'objectif proposé, mais elle n'a pas encore trouvé, malgré ses conditions extrêmement favorables (seuils de déduction d'impôts non plafonnés), un écho suffisant auprès du secteur privé. La Loi a été faite et votée sans qu'une stratégie de communication ne l'accompagne.

La coopération internationale est aussi active, et contribue à relativiser le budget de l'Etat. Les associations agissent et contribuent de fait, hors budget national et en intégrant dans leur action une part non mesurable de bénévolat, à la politique culturelle commune : mais le MCSP n'a pas mis en place un système adapté d'évaluation des contributions respectives, qui les prenne en compte et mesure financièrement leur part (%) additionnelle dans le budget de la culture.

La décentralisation prévue vers les pôles de décision que constituent les Gouvernorats et les municipalités devrait être l'occasion de mettre en place un plan d'action et de communication qui implique davantage les collectivités locales dans le financement de l'action culturelle. La culture est, en effet, un facteur de développement économique potentiellement important des régions et des villes, ainsi qu'un vecteur de dialogue et d'équilibre social et humain favorable à ce développement.

La mutualisation des moyens techniques et des ressources humaines réalisable à travers des partenariats avec d'autres institutions publiques ou privées, avec les municipalités et les régions, pourrait constituer des sources de revenus par la diminution des coûts et des investissements (III.2).

B. Optimiser les ressources humaines

Problèmes à résoudre :

- 1) Le MCSP dispose de ressources humaines en quantités raisonnablement suffisantes. Mais, en raison de pesanteurs historiques, ces ressources sont mal distribuées. Elles se situent parfois dans des services qui n'ont plus le rôle qu'ils ont joué dans le passé, et manquent dans d'autres qui ont émergé récemment et sont aujourd'hui stratégiquement cruciaux. Un nombre significatif de fonctionnaires sont de fait sous-employés, tandis que d'autres n'ont pas la capacité (le temps) d'assumer des tâches devenues trop lourdes ;
- 2) Il existe des disparités fortes, en ce qui concerne les Maisons de la Culture, entre les régions et même entre des établissements analogues des mêmes régions. Certaines Maisons de la Culture ne fonctionnent qu'avec un seul animateur (Directeur), d'autres avec beaucoup plus ;
- 3) Les fonctions des agents du MCSP sont très cloisonnées : même des agents potentiellement polyvalents ne sont affectés qu'à des missions ou des tâches spécifiques, et sont ainsi potentiellement sous-employés.

a. Redéploiement des ressources humaines

Il est courant de constater qu'avec le temps et le changement d'époques et de besoins, les masses de personnel ne sont plus réparties de façon équilibrée ou fonctionnelle au sein des administrations. Il semble toutefois probable qu'un redéploiement général et systématique des agents sur l'ensemble des Services ne soit pas à ce jour envisageable, pour des raisons diverses d'ordre pratique, corporatiste ou politique. Mais l'identification des Services clés et leur revitalisation opérationnelle par du personnel qualifié transféré d'ailleurs dans des proportions raisonnables paraît faisable et de nature à réamorcer des

fonctions aujourd'hui en sommeil et dont la réanimation rendrait au MCSP le volume d'une action fluide et complète – sans augmentation de budget ni de fonctionnaires.

Il est clair que le MCSP devrait se donner la capacité de redéployer son personnel. Cela pourrait se réaliser à partir d'une cartographie composée du nombre d'agents selon leur répartition institutionnelle et géographique, des compétences disponibles et de celles qui sont requises. Des formations et des mesures incitatives seraient sans doute nécessaires, mais leur coût serait largement couvert par les économies réalisées sur l'ensemble du fonctionnement du MCSP (efficience). Au niveau central du MCSP, il serait urgent de pourvoir des postes dans les domaines de l'Inspection Générale, du suivi et de monitoring (incluant l'appui technique), de la communication et de l'information.

De façon à préserver d'une part la dimension nationale de la fonction publique, d'autre part les intérêts régionaux ou locaux des fonctionnaires en même temps que la préférence possible des régions ou des villes de disposer de fonctionnaires locaux, le MCSP pourrait instituer et amalgamer, en s'appuyant sur le principe de la décentralisation et la participation des villes ou des régions, une double fonction publique : une fonction publique générale et nationale, et une *fonction publique territoriale* - analogue à celle qui existe en France par exemple : la création de ce corps territorial permettrait par incidence aux animateurs qui, pour des raisons familiales ou autres, le souhaiteraient de rester dans leurs villes ou leurs régions - et de faciliter le redéploiement des fonctionnaires.

b. Mutualisation des ressources humaines

Dans le même cadre de la décentralisation et du rapprochement des institutions au niveau régional et local, des animateurs, des techniciens ou des administrateurs pourraient être mutualisés, c'est-à-dire partagés par plusieurs institutions quand chacune d'entre elles n'en aurait pas un usage entier. L'économie serait considérable, mais l'impact positif également sur la solidarité institutionnelle et le partage de l'action. Un technicien de cinéma pourrait travailler aussi bien et à la fois pour une Maison de la Culture, une école, un théâtre municipal, une association ou une Maison des Jeunes. De même, un animateur culturel, un gestionnaire ou un secrétaire.

Une autre façon d'utiliser les ressources humaines du MCSP serait d'organiser des *Task Forces* mixtes et ciblées sur des actions précises, avec obligation de résultats, plutôt que des conférences consultatives ou des réunions massives (comités élargis), dont l'efficacité est discutable. Dans la mobilité du monde moderne, celle du secteur de la culture plus que d'autres, les ressources humaines sont devenues essentielles. Le MCSP sera sans doute confronté à l'équation d'usage qui conjugue et régule trois paramètres : les investissements matériels, les ressources humaines et les événements culturels. Un mauvais équilibre peut nuire à l'efficacité du secteur et l'étouffer à terme. La décentralisation ajoute une dynamique qui rend nécessaire une réflexion approfondie sur ce sujet.

c. Motivation des Directeurs et animateurs des Maisons de la Culture

La motivation des animateurs culturels est un élément essentiel de la capacité du MCSP à construire une politique efficace. La motivation relève en premier lieu de la vision, des valeurs et de la stratégie que le MCSP peut être capable de formuler et de disséminer en son sein (II.1). Les missions doivent être claires et convaincantes. Le Directeur - que l'on peut supposer bien formé - doit connaître son rôle et ses responsabilités, et recevoir sans ambiguïté le soutien politique, moral et technique du MCSP et des Délégations Régionales à la Culture. Dans le cadre de ses fonctions, il doit jouir, par son statut, d'une certaine liberté d'action et de l'autonomie qui le responsabilise et lui permette de résoudre vite et efficacement les problèmes qu'il rencontre. Il peut avoir des avantages matériels, liés à ses contraintes : mais il doit aussi recevoir une reconnaissance morale et symbolique, prévue explicitement dans les protocoles du MCSP, à la mesure de son engagement. Le plan de carrière (II. 2.2), qui lui laisse des perspectives ouvertes à travers un parcours d'expériences professionnelles et de formations étagées, est un atout important.

La *motivation* des agents du MCSP, qui est liée aussi bien à une ambiance collective qu'à un sentiment personnel, vaut largement mieux que toutes les formations pour multiplier ses capacités et réussir dans les missions les plus complexes.

C. Créer un mécanisme de modulation budgétaire

Problèmes à résoudre :

- 1) Le MCSP subventionne de plus en plus d'institutions publiques et privées : son budget est alourdi et sa capacité d'action est diminuée par ce système sans qu'il puisse en mesurer la qualité ni l'impact ;
- 2) Le système de subventionnement systématique (« arrosage ») crée des dépendances, inhibe la créativité et réduit la qualité moyenne de l'action culturelle ;
- 3) La motivation et la créativité culturelle, stratégique et administrative des Directeurs des MC sont affaiblies par le système. Ils ne recherchent ni partenariats, ni financements extérieurs.

Cette mesure relève sans doute d'une décision et d'un principe nationaux, mais c'est au niveau régional qu'elle trouverait son application la plus pertinente et la plus efficace. Il s'agirait de doter le Délégué Régional à la Culture de la capacité de moduler une part (%) des budgets des Maisons de la Culture, ou dans certains cas de son propre budget culturel en fonction des orientations prioritaires de la stratégie du Gouvernement et dans le but de promouvoir activement la coopération entre les Maisons de la Culture et les opérateurs culturels de la société civile, du secteur privé ou des collectivités locales. A titre d'exemples :

- x % du budget régional et/ou des Maisons de la Culture serait réservé aux Maisons les plus actives, les plus innovantes, les plus attractives, ou qui ont réalisé des projets de qualité et pris des initiatives remarquables : cette mesure est liée à la capacité de suivi et de monitoring du MCSP ;
- x % du budget régional réservé aux Maisons de la Culture qui parviennent à construire et développer des partenariats efficaces et exemplaires avec des associations de la société civile et d'autres institutions (municipalités, bibliothèques, écoles, etc.) ;
- x % du budget régional réservé aux Maisons de la Culture qui auront recueilli des fonds additionnels (mécénat, municipalités), réduisant ainsi la part du financement de l'Etat dans le budget de la culture ;
- Etc. : cetteliste est seulement indicative.

Il s'agirait de libérer l'action du MCSP d'un système de subventionnement systématique et mécanique dont souffrent les capacités d'initiative, la liberté d'expression et la politique du MCSP tout entière. Ce système de « codépendance » et d'arrosage indifférencié (cf. II, 9,) est un reliquat et un symptôme de l'ancien régime pour lequel la culture était un levier de propagande et de soumission. Il est coûteux, clientéliste, inhibant et contre-performant en ce qui concerne la créativité, la qualité et la capacité stratégique de l'action culturelle.

Cette politique, qui allégerait automatiquement le budget de l'Etat ou l'emploierait mieux, favoriserait le dialogue entre les institutions publiques et privées, les municipalités et le secteur privé, et renforcerait en particulier la motivation, la capacité de décision et l'autonomisation des Directeurs des Maisons de la Culture - comme celles de tous les opérateurs concernés. Elle aurait aussi un impact immédiat sur la professionnalisation et la responsabilisation de ces opérateurs et du secteur dans son ensemble, ainsi que sur l'innovation culturelle et administrative (modernisation).

Le MCSP devrait s'appuyer sur les avis consultatifs de l'Inspection Générale (II.7) et de la Haute Autorité des politiques et des institutions culturelles (III. 5) pour appliquer ces mesures. Le centre de décision devrait pouvoir être le niveau régional (Délégations Régionales à la Culture), sous l'autorité du MCSP.

D. Adapter l'architecture des Maisons de la Culture

Problèmes à résoudre :

- 1) Manque d'attractivité et inadaptation fonctionnelle des bâtiments de certaines Maisons de la Culture, qui sont le reflet d'une autre époque ;
- 2) Isolement de l'action de certaines Maisons de la Culture éloignées des centres sociaux actifs ;
- 3) Standardisation et conservatisme de l'action, des projets et des activités des Maisons de la Culture, liés aux formes architecturales.

Les bâtiments des Maisons de la Culture sont généralement conçus en fonction d'un ensemble standardisé d'activités. Ces bâtiments (surface du terrain, surface bâtie, capacité du théâtre, services) dépendent aussi de la catégorie des Maisons de la Culture, selon la taille des villes au moment de leur construction (Complexes Culturels, Catégorie 1, Catégorie 2). Une fois construits, ils induisent à leur tour l'inspiration culturelle, les programmes et les types d'activités des Maisons de la Culture, et renforcent ainsi la standardisation de leur action : cette façon d'imaginer l'action culturelle est assez conservatrice et n'est pas très favorable à la modernisation du modèle tunisien. Elle ferme (on peut le dire) la porte à des initiatives créatrices, à des expériences innovantes et à des formes de socialité plus ouvertes sur l'environnement socio-culturel et des publics diversifiés - qui sont davantage repoussés par les murs austères de ces châteaux culturels qu'ils ne sont aspirés par le plaisir et la curiosité de s'y retrouver.

Le MCSP dispose en outre de Maisons de la Culture mal installées, parce que les municipalités n'ont pas souvent trouvé les terrains ou les bâtiments les mieux appropriés aux fonctions culturelles (terrains éloignés, bâtiments alternatifs). Dans d'autres cas, les Maisons de la Culture ont été créées à une époque où la ville qui les accueillait ne s'était pas développée, et leur catégorie est en décalage avec la réalité urbaine d'aujourd'hui.

Le MCSP envisage d'installer une quinzaine de Maisons de la Culture dans des villes ou des communautés qui n'en ont pas encore. Il serait utile de lancer une réflexion sur ces nouvelles constructions et leur concept, et de trouver des formules et des formes ouvertes, adaptées aux fonctions et aux conditions actuelles de l'action culturelle : penser ou repenser l'installation des Maisons de la Culture non plus en fonction d'un bâtiment qui dicte ses programmes, mais en fonction des conditions locales, de l'environnement urbain et naturel, de la composition des publics et des ressources ou des caractéristiques culturelles locales.

Les Délégations régionales devraient être associées à cette réflexion, et pouvoir traduire ces caractéristiques dans une image cohérente d'une architecture soucieuse de fonctionnalité, de l'environnement durable, des matériaux naturels et de l'attractivité humaine et sociale des espaces d'accueil :

- 1) Installation de nouveaux espaces : en s'inspirant du patrimoine urbain, ou parfois naturel, aménager des espaces polyvalents légers, comprenant par exemple des podiums ou des théâtres de plein air (pouvant être abrités), conjuguant espaces verts et bâtis, parfois mobiles, et la construction de salles polyvalentes modifiables, qui permettraient des activités vivantes non confinées et des expressions alternatives pour des publics qui n'ont généralement pas accès aux Maisons de la Culture. Ces espaces culturels seraient directement en prise sur la ville et les quartiers voisins, sans rupture symbolique ;
- 2) Aménagement d'espaces existants : de nombreux bâtiments industriels (« friches ») ou commerciaux, parfois historiques, abandonnés, ont été occupés, en Europe et dans le monde, par des associations ou des communautés d'artistes, pour y exercer leurs activités et y créer. Ces expériences participatives ont la plupart du temps rencontré un succès remarquable et contribué d'une part à ressusciter et à préserver un patrimoine important, d'autre part à revivifier des quartiers dont la vie sociale, économique et culturelle s'était dramatiquement dégradée. Un modèle qui combinerait l'installation d'une Maison de la Culture dans des bureaux limités et ses activités dans un ou plusieurs espaces urbains déconcentrés et réaménagés est aussi envisageable.

Ces deux types d'installation sont de nature à modifier et à enrichir le paysage culturel d'une ville ou d'un quartier, et à en revitaliser le tissu économique. Elles placent les Maisons de la Culture au cœur de la Cité. Leur coût d'installation et d'entretien (terrain, bâtiment) se situerait au-dessous des coûts de construction en usage d'une Maison de la Culture standard, surtout si le MCSP et la municipalité font appel à la participation des associations et des artistes pour prendre leur part dans la mise en œuvre du projet, et si le projet est modulable et adapté aux besoins réels et évolutifs. Cette approche favorise l'investissement dans les ressources humaines plutôt que dans la pierre (ou le ciment).

E. Créer une Haute Autorité consultative des politiques et des institutions culturelles

Problèmes à résoudre :

- 1) Isolement du secteur de la culture, qui limite son impact ou son écho (communication) dans la société tunisienne, et réduit son image et ses enjeux ;

- 2) Absence du secteur privé dans les financements, l'investissement et le mécénat relatifs au secteur de la culture ;
- 3) Nécessité d'une éthique transparente, dans le cadre d'objectifs clairs et partagés, en matière de subventions et d'appui aux organismes et aux projets culturels ;
- 4) Déficit d'image des Maisons de la Culture au niveau local (comme national), et faible capacité de mobilisation de partenaires sectoriels et intersectoriels, des institutions locales et du secteur privé.

Une telle autorité, qui pourrait s'appuyer en grande partie, dans sa mission, sur les études et les propositions de l'Inspection Générale, serait utile à tous les niveaux de l'action culturelle du MCSP. Elle pourrait rassembler des personnalités du monde de la Culture mais aussi des autres secteurs de développement, de la société civile, du secteur privé ainsi que des personnalités nationales « morales » (issues de toutes les régions), et aurait pour fonction non seulement de légitimer la politique du MCSP et des institutions culturelles du pays, mais également de :

- Promouvoir et assurer la présence transversale de la culture dans les processus de développement du pays, et renforcer la coordination interministérielle ou intersectorielle avec l'éducation et l'enseignement supérieur, le tourisme, l'artisanat, le commerce, les affaires sociales, la jeunesse, etc. ;
- Veiller à la qualité des actions du MCSP et de ses institutions, des associations culturelles et des établissements privés ;
- Favoriser une coopération plus soutenue et un climat de confiance entre le MCSP et le secteur privé, en promouvant en particulier les liens de mécénat et l'investissement privé ;
- Légitimer et renforcer les coordinations et partenariats au niveau régional entre les Délégations Régionales à la Culture et les institutions potentiellement partenaires : Gouvernorats, municipalités, éducation, tourisme, secteur privé, etc. ;
- Légitimer en cascade les coordinations analogues au plan local, entre les Maisons de la Culture et les municipalités, les écoles, les institutions de développement, la société civile, les opérateurs culturels et sociaux, les artistes, etc. ;
- Veiller à la pertinence et à l'éthique de la répartition des subventions aux institutions du secteur privé, aux festivals et aux événements nationaux et régionaux, ainsi qu'au bon usage et à l'efficacité de ces subventions en relation avec l'action de l'Inspection Générale ;
- Cette institution pourrait être, en particulier, chargée de compenser les inégalités induites par le système de modulation budgétaire ou d'autres mesures analogues : les opérateurs culturels publics et privés ont été habitués par les régimes antérieurs à bénéficier d'une répartition mécanique et égalitaire des subventions et des équipements, et pourraient se sentir lésés par un système « au mérite » ou des mécanismes d'attribution sélectifs. La Haute Autorité pourrait alors trouver et proposer des compensations justifiées et utiles aux opérateurs qui n'auraient pas répondu aux critères prévus. Dans le même sens, elle veillerait au maintien de l'égalité entre les régions et les communautés du pays, dans le contexte fragile de la décentralisation et de la libéralisation de l'action culturelle, soumise désormais à davantage de compétitivité.

Cette Haute Autorité (quels que soient son statut et sa désignation) favoriserait l'intégration des Maisons de la Culture dans un climat favorable à leur action et à leur développement, renforcerait l'autorité et la motivation des Directeurs et des animateurs et faciliterait leur mission de management culturel au plan local.

Sans être une « Fondation » (le statut n'existe pas en Tunisie), elle en aurait les formes, certaines des fonctions et l'influence. Un Secrétariat opérationnel pourrait être affecté au bon fonctionnement de cette institution consultative, qui travaillerait sous forme de réunions physiques et d'échanges virtuels. Son action serait relayée par les Délégations Régionales à la Culture qui, au niveau des Gouvernorats, entretiendraient cette transversalité du secteur de la culture. Son partenaire institutionnel, c'est-à-dire son bras exécutif naturel et sa source d'information, serait l'Inspection Générale (ou équivalent).

F. Renforcer l'action territoriale des Directions thématiques du MCSP

Problèmes à résoudre :

- 1) Le MCSP dispose, à travers ses Directions thématiques (musique et danse, arts plastiques, arts visuels et audiovisuel, livre et lecture, arts scéniques, cinéma) d'un patrimoine culturel opérationnel considérable, mais qui n'est pas utilisé de la façon la plus efficace au bénéfice des Maisons de la

Culture, c'est-à-dire plus largement des régions et des localités : il semble qu'une réflexion ait lieu actuellement en ce sens parmi ces Directions ;

- 2) Les Maisons de la Culture (et les régions) ne savent pas exploiter cette richesse institutionnelle et le patrimoine qu'elle rassemble.

Le MCSP a créé un Etablissement National pour la Promotion des Festivals et des Manifestations Culturelles et Artistiques : cet Etablissement semble davantage orienté vers des festivals et des événements, qui sont certes importants - dans la mesure où l'intention est de les redéfinir et de les adapter aux ressources culturelles locales - que vers une action culturelle en continu, en appui des politiques territoriales, dont l'intérêt est aussi majeur.

Cet Etablissement pourrait être utilement chargé d'appuyer les Directions thématiques et les Agences spécialisées du MCSP (Patrimoine, etc.) pour nourrir, en fonction de leurs stratégies locales, l'activité des Maisons de la Culture et de leurs partenaires. Des spectacles ou des expositions, programmées à l'avance de façon coordonnée, pourraient être organisés dans des régions ou des villes, soit dans les Maisons de la Culture soit dans des lieux alternatifs mieux adaptés ou plus facilement accessibles, plus originaux ou paradoxaux (sites du patrimoine, galeries urbaines, hôtels, friches industrielle, etc.). Cela permettrait aux Maisons de la Culture d'augmenter leurs capacités d'attraction, de se faire connaître et d'élargir leurs publics - en un mot de changer d'image et de dimension.

Plus particulièrement, le cinéma devrait pouvoir devenir ou redevenir le dénominateur commun de l'action culturelle :

- Il touche tous les domaines artistiques et sociaux : films de fiction à thèmes (ciné-clubs), ou documentaires, actualités, découverte, sciences, patrimoine, sport, spectacles filmés, publicité, musique (chanson), films industriels, etc. ;
- Il peut accompagner toutes les manifestations artistiques (exposition, conférence avec projection) et les enregistrer ;
- Il rassemble toutes les compétences artistiques : mise en scène, écriture, arts décoratifs, technologies, etc. ;
- L'industrie du cinéma et de l'image peut concerner toutes les régions ;
- Le public, et en particulier le public tunisien, est très attaché au cinéma. Le pays en a une longue expérience ;
- Les nouvelles technologies mettent aujourd'hui le cinéma - diffusion et création - à la portée du plus grand nombre : qu'il s'agisse des coûts ou qu'il s'agisse de capacités techniques.

G. Renforcer la coopération intra et intersectorielle

Problèmes à résoudre :

- 1) Faiblesse des partenariats entre le MCSP et les secteurs voisins et solidaires : éducation et enseignement supérieur, tourisme, Maisons des Jeunes, emploi, commerce, environnement et développement durable, etc. ;
- 2) Manque de coordination entre les services du MCSP : arts plastiques, cinéma, patrimoine et sites du patrimoine, bibliothèques, Musées ;
- 3) Manque d'initiative et de capacité des Maisons de la Culture en matière de partenariat intersectoriel sur le terrain ;
- 4) Manque de méthodologie et de soutien dans ce domaine, de la part du MCSP, aux Maisons de la Culture.

La culture contribue, comme secteur, au développement économique et social d'un pays. Elle est aussi un facteur transversal et trans-sectoriel de développement (dimension culturelle du développement). A ce titre, elle est naturellement associée à la plupart des secteurs économiques et sociaux, mais plus particulièrement ou plus directement à l'éducation et à l'enseignement supérieur, à la Jeunesse, au tourisme ou à l'artisanat. Des Conventions existent en Tunisie entre le MCSP et les Ministères de l'Éducation, de l'Enseignement Supérieur et du Tourisme : elles prévoient des actions communes et des stratégies complémentaires, mais sont peu appliquées et ne filtrent pas sur le terrain. Certes, il existe des exemples positifs d'actions coordonnées dans les écoles : mais le plus souvent les animateurs négligent ce type d'activités, par manque d'expérience, de formation ou de motivation, ou se heurtent à des

incompatibilités d'horaires et au manque de ressources humaines aux heures qu'ils peuvent proposer aux écoles (le soir, le dimanche).

Il serait bon que le MCSP réanime ces Conventions et étudie les moyens de les mettre en œuvre, en utilisant davantage la proximité et le relais des Délégations Régionales à la Culture. Les premières mesures à prendre pourraient être les suivantes :

- Consultation intersectorielle régulière avec les Ministères et les institutions concernées, de façon à tracer des lignes d'action claires et concrètes et à évaluer l'expérience acquise, à mettre en valeur et à capitaliser les « success stories », et à en dégager des modèles reproductibles ;
- Réflexion sur les obstacles liés au manque de ressources humaines ou financières, aux horaires et autres problèmes pratiques. La mutualisation des moyens et des ressources humaines nécessaires dans les quantités nécessaires (partage d'animateurs, de techniciens, etc.) devrait constituer la base des partenariats entre les institutions. Les Délégations Régionales à la Culture et les collectivités locales devraient être associées à cette démarche ;
- Formations (séminaires) communes des animateurs des Maisons de la culture et des responsables des écoles et autres institutions des secteurs concernés. Ces échanges, qui leur permettraient de mieux se connaître, faciliteraient la définition et la mise en œuvre d'activités partagées ;
- Elaboration de méthodes, de guides et de fiches méthodologiques et de suivi communs ;
- Soutien technique des Délégations Régionales (cf. IV, 4), qui pourraient le cas échéant affecter un animateur sur une mission de courte durée auprès des Maisons de la Culture pour lancer une série d'activités ;
- Les Maisons de la Culture devraient être encouragées à intégrer dans leurs activités des thèmes liés à d'autres secteurs : environnement et nature, technologies, artisanat, sciences et technologies, agriculture et productions agricoles, produits locaux, etc. Elles développeraient des activités de découverte à travers des clubs, des rencontres et des visites de terrain, renforceraient le rôle central et transversal de la culture (et leur propre rôle) dans les processus de développement local, ainsi que les liens de solidarité communale.

Cette approche est également valide pour la coopération et les échanges entre les Maisons de la Culture et les institutions locales du MCSP : bibliothèques, Musées, Institut et sites du Patrimoine, etc. (cf. III.6).

H. Renforcer l'implication de la société civile

Problèmes à résoudre :

- 1) Manque de coopération et d'échanges entre les Maisons de la Culture et les organisations de la société civile (associations, opérateurs culturels) ;
- 2) Méfiance réciproque, opposition de « caractère », d'orientations et de méthodes entre les Maisons de la Culture et la société civile, dues en partie au passif hérité de l'histoire tunisienne.

La société civile en Tunisie a trouvé aujourd'hui dans la culture un terrain favorable à l'expression de ses aspirations en matière de liberté, de créativité et de démocratisation. La culture semble même incarner un élan générationnel où les jeunes revendiquent leur place et leur rôle dans la construction sociale et politique du pays. Il existe en Tunisie une longue tradition de création artistique de haut niveau (théâtre, arts plastiques, cinéma, littérature, etc.), et la société civile n'a pas attendu la « révolution » de 2011 pour investir le champ culturel : mais la période en cours offre une effervescence remarquable d'initiatives nouvelles, d'invention de formes artistiques alternatives, de brassages de populations, de traditions et d'expériences transdisciplinaires qui font de la culture, dans ce pays ou du moins dans ses capitales, un creuset remarquable de modernité sociale et politique au-delà de son périmètre sectoriel.

La mobilisation ou l'implication de la société civile dans sa politique culturelle devrait être désormais, et sera certainement l'une des priorités du MCSP. Le MCSP en général, mais particulièrement les Maisons de la Culture fonctionnent encore de façon isolée : le MCSP appuie les organisations de la société civile, mais séparément, sans que cela ne donne suffisamment lieu à une fusion des secteurs public et privé dans les mêmes actions sur les mêmes terrains. Ce divorce semble cependant en voie de réduction : la volonté politique du MCSP en ce sens est manifeste, même si l'institution reste parfois formelle et rigide dans son fonctionnement. Les organisations de la société civile sont également prêtes à s'engager dans un

partenariat nécessaire avec le MCSP et le proposant (FACT). De nombreuses initiatives réussies par les Maisons de la Culture ou les Délégations Régionales montrent que ce partenariat est possible, et qu'il donne le plus souvent d'excellents résultats.

Sur l'ensemble du territoire national, les Maisons de la Culture se montrent cependant souvent fermées à cette coopération. Les associations manifestent aussi une méfiance réciproque. Elles peuvent être ombrageuse, imprévisibles, incertaines dans leurs choix et leurs activités, souvent peu viables, et drainent encore des pratiques ou des attitudes proches de l'amateurisme. .

L'intégration de la société civile dans le fonctionnement des institutions, qui rapprocherait le modèle tunisien des modèles européens sans bouleversement dramatique, serait susceptible d'en revivifier l'inspiration et d'en multiplier les possibilités. Pour cela, la MCSP devrait réunir les conditions suivantes :

- Formulation d'une politique nette en ce sens, qui se traduirait en particulier par des instructions précises adressées aux Délégations Générales et aux Maisons de la Culture ;
- Allocation de subventions préférentielles aux activités qui associeraient les Maisons de la Culture et les associations, les artistes ou les opérateurs privés (cf. III, 3) ;
- Association systématique, au niveau régional, des Maisons de la Culture aux festivals et événements subventionnés par le MCSP ;
- Valorisation par le site Web, de façon à faire remonter les expériences au niveau national et d'en tirer les meilleurs modèles ;
- Formations communes au niveau régional des Directeurs/animateurs des Maisons de la Culture et des animateurs de la société civile. Une formation initiale commune faciliterait également les échanges futurs entre opérateurs publics et privés sortis de la même école (cf. II. 2) ;
- Projets pilotes, dans lesquels les Directeurs des Maisons de la Culture confieraient l'inspiration et la gestion culturelle de leur établissement à des associations ou des opérateurs culturels privés pour une durée limitée (cf. IV, 3).

I. Renforcer l'implication du secteur privé

Problèmes à résoudre :

- 1) Le secteur privé est peu préoccupé, en Tunisie, par celui de la culture. L'attention du MCSP s'est résolument dirigée vers le mécénat ou le sponsoring, peut-être pas suffisamment vers l'investissement culturel ;
- 2) La relation entre le secteur de la culture et le secteur privé reste assez abstraite et mécanique, et se confine au plan national de la politique générale : un travail d'enracinement de cette relation au niveau des régions et des collectivités locales n'a pas été suffisamment effectué ;
- 3) Dans ces conditions, les Maisons de la Culture ne sont pas en mesure d'entretenir des relations de partenariat significatives avec le secteur privé.

Le MCSP, avec l'appui du Ministère des Finances, a élaboré et promulgué une loi sur le mécénat (2012), très favorable au secteur privé. La communication n'a pas suivi. Les mesures incitatives incluses dans la loi sont nécessaires, et manifestent la bonne volonté de la puissance publique : mais elles ne sont pas suffisantes pour entraîner des entreprises à financer des opérations dans une relation purement comptable somme toute assez réductrice. Une véritable stratégie fait encore défaut, où le secteur privé trouverait des bénéfices plus structurels et plus durables que des avantages fiscaux :

- Les opérateurs culturels, et en particulier les Directeurs des Maisons de la Culture ne sont pas formés au dialogue et à la négociation : ils ont la capacité de demander un soutien financier à l'entreprise mais non à l'échanger contre une valorisation symbolique ou sociale durable qui dépasse le simple avantage fiscal, ni à la moduler en fonction de la position de l'entreprise dans la ville, de ses intérêts locaux et de la communication qu'elle pourrait en construire. Ils ne savent pas démontrer, par exemple, que le développement de l'activité culturelle peut générer des ressources, de l'emploi et de l'image ou du tourisme pour la ville, c'est-à-dire des bénéfices aussi pour ses productions industrielles et ses entreprises ;
- L'attention des entrepreneurs n'est pas suffisamment attirée sur l'investissement culturel et ses retours, qu'il s'agisse de productions artistiques pour le long terme ou de produits dérivés à court terme. Le MCSP devrait élaborer avec le Ministère des Finances une stratégie prospective globale (incluant la dimension internationale), pratiquer une politique de soutien plus structurelle

qu'épidermique aux industries culturelles et l'accompagner des mesures incitatives d'usage pour lancer le processus et attirer l'attention : les régions et les municipalités devraient être associées à cette politique et contribuer au soutien des industries culturelles sur leur territoire. Les Maisons de la Culture devraient être capables de participer ou de faire participer à la réflexion locale sur l'implication du secteur privé dans le développement culturel ;

- L'intégration de représentants du secteur privé à la Haute Autorité proposée (cf. III. 5) peut être un facteur favorable à son implication dans l'action culturelle. Parallèlement, il serait utile de former les Délégués Régionaux et les Directeurs des Maisons de la Culture à la compréhension, à l'argumentation et à la négociation de base relatives à cette implication. Le site Web du MCSP pourrait jouer un rôle utile en matière de coaching et d'appui documentaire et technique.

J. Elaborer des cartographies composées du secteur de la culture

Problèmes à résoudre :

- 1) Manque d'information et de documentation sur le « système » et le paysage culturels en Tunisie ;
- 2) Manque de vision d'ensemble et comparative, à l'intérieur des régions et au niveau national, des ressources institutionnelles et humaines, dans les domaines culturels et voisins (éducation, jeunesse et sport, tourisme, etc.) ;
- 3) Manque d'information sur l'environnement culturel, urbain et socio-économique des Maisons de la culture.

Les Maisons de la Culture exercent dans des lieux et des milieux très contrastés - centres urbains, banlieues, zones d'économie rurale, grandes ou petites villes, zones touristiques, etc. Pourtant, elles fonctionnent de la même manière, sur les mêmes programmes et selon les mêmes logiques. Elles sont installées dans des communautés très diverses, qui représentent des patrimoines immatériels et matériels très différents. Elles sont environnées d'institutions culturelles, éducatives ou sociales nombreuses qui pourraient être complémentaires : bibliothèques, écoles, Universités, Maisons des Jeunes, sites historiques, théâtres, cinémas, Festivals, centres d'artisanat. Elles sont aussi implantées dans des milieux urbains variables, à proximité de centres animés (cafés, boutiques et centres commerciaux), ou bien de zones désertés, de jardins publics et de places ou dans des quartiers tranquilles.

Les bassins de populations régionaux sont également très divers : régions côtières et touristiques, régions industrielles, régions rurales, commerçantes, riches ou pauvres, etc.

L'environnement socio-économique, culturel, professionnel et généralement sociologique des Maisons de la Culture, qui devrait jouer un rôle décisif et immédiat dans la vision et la définition de la stratégie de ces institutions, ainsi que dans leur programmation, leur gestion et leur image, n'est pas suffisamment pris en compte par leurs animateurs et leurs Directeurs, ni sans doute par les Délégations Régionales ou le MCSP.

Il serait donc utile que le MCSP procède à l'établissement d'une *cartographie composée* de ces lieux d'implantation et puisse en tirer des conclusions et des orientations sur les types d'activités les mieux adaptés aux situations géographiques, sociales, économiques et culturelles des Maisons de la Culture. Cette cartographie plurielle pourrait servir aux Délégués Régionaux à la Culture et aux Directeurs des Maisons de la Culture pour établir leur propre stratégie et mieux enraciner le sens, le poids et la compréhension de leur action. Elle servirait aussi au MCSP à adapter sa stratégie d'une façon plus conforme aux besoins, aux attentes et aux traditions des communautés locales ou des régions du pays. Elle pourrait inclure les associations culturelles locales et régionales, les artistes, les opérateurs culturels, les artisans et les industries culturelles ou potentiellement créatives, ainsi que toutes les informations susceptibles de favoriser les partenariats et les synergies entre l'ensemble des acteurs socio-culturels et économiques situés dans la proximité des Maisons de la Culture.

Sa présentation pourrait prendre la forme de guides pratiques et, sur le site Web du MCSP, de transparents virtuels qui donneraient des grilles d'analyse superposables en fonction de l'information recherchée et des objectifs visés.

Les thèmes couverts par ces cartographies pourraient être - à titre indicatif - les suivants :

- 1) Environnement économique et socio-culturel de la Région (Gouvernorat) :
 - Bassin économique, social, professionnel, sociologique, emploi, etc. ;
 - Ressources du patrimoine historique, sites ;

- Patrimoine immatériel, traditions, artisanat ;
 - Tourisme et équipements touristiques ;
 - Routes culturelles, circuits cohérents, accès aux Régions voisines.
- 2) Environnement culturel institutionnel :
- Maisons de la Culture : catégories, moyens, géographie ;
 - Musées, Bibliothèques, institutions du MCSP ;
 - Théâtres et centres culturels municipaux et privés ;
 - Événements et programmes culturels, festivals culturels ;
 - Artistes, groupes artistiques, créateurs ;
 - Associations culturelles, opérateurs culturels ;
 - Industries et productions culturelles ou créatives ;
 - Ecoles, Universités, Maisons des Jeunes, centres socio-culturels.
- 3) Fichier des compétences et des métiers culturels et voisins :
- Liste des métiers culturels actifs et des compétences disponibles dans la région ;
 - Liste des « trous » dans le tissu professionnel ;
 - Ces listes seraient utiles pour optimiser l'emploi des ressources disponibles, assurer des formations complémentaires ou mettre en place des mécanismes de mobilité intra ou inter-régionales.
- 4) Il serait intéressant de disposer de ces cartographies, qui permettraient d'attirer des jeunes vers des métiers dont ils ignorent souvent et l'existence et la nature. Ces fichiers serviraient aussi à élaborer des plans de formation en fonction des « trous » dans le tissu professionnel, ou à créer des mécanismes de mobilité inter-régionale.

La réalisation de ces cartographies se ferait le plus efficacement sous la responsabilité des Délégués Régionaux : ceux-ci solliciteraient les Maisons de la Culture et les institutions concernées, mais ils pourraient aussi se faire utilement assister par les Universités et les étudiants chercheurs ou diplômants qui y trouveraient leurs propres bénéficiaires - ou même par l'UNESCO dans le cadre de projets de coopération dont l'agence est familière.

K. Créer une Maison de la Culture virtuelle

Problèmes à résoudre :

- 1) Manque de relations, d'échanges, de dialogue et de solidarité entre les animateurs des Maisons de la Culture et les agents du MCSP concernés ;
- 2) Manque d'information, de conseils (coaching), d'accompagnement et d'outils pratiques de réflexion et de créativité.

Cette recommandation propose une extension des fonctions du site Web décrit ci-dessus (II, 2).

Il s'agirait de créer un lieu virtuel clairement identifiable de rencontres, d'échanges, de débats et de propositions à l'usage des Directeurs et animateurs des Maisons de la Culture : une Maison de la Culture interactive, dotée d'un nom et de tous les caractères d'une Maison de la Culture réelle, que l'ensemble des agents et responsables du réseau tunisien pourrait s'approprier, animer, transformer, faire évoluer à travers leurs échanges et discussions.

Les animateurs et responsables pourraient proposer des transformations concernant l'architecture, les services, les missions, les programmes et les activités, l'organisation et le fonctionnement. Ils pourraient entretenir des forums, échanger des projets et des idées. Cette *Maison commune* pourrait aussi être une plateforme d'information et de coaching, de transmission des savoir-faire, de créativité et d'innovation, et constituerait en plus une vitrine interactive, attractive et ludique pour des publics extérieurs, donc une image positive de l'action des Maisons de la Culture. Elle renforcerait l'émulation et la solidarité des animateurs, ainsi que leur culture institutionnelle.

Elle fonctionnerait en continu et compléterait les occasions de rencontres formelles en créant une atmosphère et des liens de familiarité favorable à des échanges libérés des contraintes et des barrières institutionnelles. Elle aurait une fonction oblique de formation et de motivation.

A l'intérieur du site Web du MCSP, sa gestion pourrait être confiée soit à une cellule particulière limitée, soit – de préférence – à un Complexe Culturel (centre ressource) qui serait doté d'un agent supplémentaire et travaillerait avec les responsables du site Web.

3.4 Développer les fonctions régionales

Le niveau clé de la décentralisation en cours, au moins pour le secteur de la culture et le fonctionnement des Maisons de la Culture, est certainement le niveau régional des Gouvernorats. Une part significative des efforts de décentralisation du MCSP devrait pouvoir se concentrer sur ce niveau de décision et d'action. La Région est un point naturel d'équilibre entre la dimension nationale et l'espace local : il porte la politique du gouvernement vers le territoire et la rend lisible à cette échelle en la traduisant en actions de terrain, et il fait remonter l'action locale vers le plan national en lui donnant les formes et les supports appropriés.

C'est, par exemple, le niveau régional qui peut donner corps aux objectifs nationaux en matière de coopération interinstitutionnelle décidée au plus haut niveau, mais mise en œuvre pratiquement à celui des Maisons de la Culture et des institutions partenaires (collectivités locales, organismes culturels et socio-culturels) : en matière de mobilisation de la société civile, des artistes et des opérateurs culturels, en matière de protection et de valorisation du patrimoine immatériel, d'animation des villes et des festivals.

Les recommandations suivantes font état de politiques et de mesures qui peuvent être conçues, formulées, négociées et décidées au plan national, et qui sont mises à œuvre aux trois niveaux d'exécution (national, régional et local) : mais elles sont ici centrées sur le niveau régional comme le lieu critique où se matérialisent la politique et la stratégie nationales et où se consolident et prennent forme, en s'inscrivant dans un processus socio-économique repérable et mesurable, les actions, les initiatives et les projets culturels de terrain (Maisons de la Culture). Ces recommandations concernent donc aussi bien des mesures institutionnelles que des mesures pratiques.

A. Formuler une stratégie régionale du secteur de la culture et des Maisons de la Culture

Problèmes à résoudre/objectifs :

- 1) La décentralisation donnera une importance cruciale aux politiques culturelles régionales. Cette nouvelle dimension de l'action culturelle, qui s'inscrit dans une politique nationale mais dans une composante régionale, n'est pas à ce jour suffisamment perçue par tous les services du Ministère ou les niveaux concernés (DRC) ;
- 2) Les régions sont diverses, par leur géographie, leurs populations, leurs cultures et leur situation socio-économique : elles doivent s'identifier, se caractériser et se donner des stratégies de développement culturel qui les reflètent, qui répondent à leurs besoins et qui les valorisent.

Les Directeurs Régionaux à la Culture (DRC) devraient recevoir la mission prioritaire de formuler régulièrement, avec les autorités régionales appropriées, une *stratégie régionale* couvrant l'ensemble de l'action des Maisons de la Culture, mais également l'ensemble des institutions et des instruments culturels mis à la disposition des Délégations Régionales, ainsi que les ressources propres des régions (associations et opérateurs culturels, patrimoine et traditions, artiste, artisanat, etc.). Ces stratégies tiendraient compte de la politique nationale du MCSP et de son cadre général, mais aussi des objectifs et des choix définis par les autorités régionales et les collectivités locales à travers un processus consultatif, et s'intégreraient dans une stratégie de développement durable.

Autour de thèmes communs (patrimoine, théâtre, etc.), les Régions pourraient identifier des filières majeures et des filières mineures : la danse, le tourisme culturel, le cinéma, les arts plastiques, le livre, la photo, le développement (culturel) durable, l'artisanat, le livre, etc. Cette stratégie, qui laisserait une part de liberté de choix aux institutions culturelles, s'accompagnerait d'une méthodologie, comprenant des objectifs et des indicateurs précis, concernant par exemple la mobilisation des collectivités locales, des communautés, des publics, de la société civile, du secteur privé ou des artistes, et l'organisation de l'action culturelle dans son ensemble. Elle reflèterait les caractères de la région, ses ressources culturelles, ses communautés, ses productions et ses aspirations - l'image qu'elle voudrait se donner - et contribuerait à renforcer dans sa diversité le secteur de la culture en Tunisie.

B. Renforcer le rôle de relai opérationnel des Délégations Régionales à la Culture

Objectifs - Rappel :

- 1) Tous les points évoqués ici ont été traités dans les deux chapitres précédents : il s'agit de leur transposition et de leur traduction dans l'optique régionale ;
- 2) Le relai des Délégations Régionales peut jouer un rôle stratégique capital dans les mécanismes de la décentralisation, afin d'établir la transmission dans les deux sens entre la politique nationale et l'action culturelle de terrain.

Les Délégations Régionales ont à assurer des tâches communes au Ministère et des tâches propres. Elles peuvent être l'agent actif des tâches communes ou simplement leur venir en soutien. Ces tâches communes du MCSP, déclinées à leur niveau d'opération, sont les suivantes :

- Système d'information et site Web (cf. II. 5) : la plateforme régionale est bien sûr très importante, pour rassembler, traiter et distribuer l'information du terrain vers le plan national et du plan national vers le terrain : pour assurer un appui et un suivi techniques aux Maisons de la Culture (comme à l'ensemble du dispositif culturel), ainsi que la communication locale. La page régionale du site Web national viendrait en appui à l'action de la Délégation Régionale dans son ensemble, à la cellule d'appui et de coaching (IV. 4), et à la Maison de la Culture ressource (cf. IV. 5). Elle développerait les valeurs et les thèmes de la communication culturelle de la Région, servirait de lien entre les Maisons de la Culture, ainsi qu'entre les autres opérateurs et acteurs culturels, et diffuserait l'information relatives à l'action culturelle de la Région ;
- La communication régionale (cf. IV, 9) est essentielle, car elle traduit, dans le cadre national tracé par le MCSP, les caractères propres des régions et leurs spécificités culturelles ou socio-économiques. Chaque Région doit pouvoir construire son image et créer ses « labels » selon ses capacités, ses ressources, ses productions et produits, et ses aspirations ;
- Cartographies (cf. III. 10) : la Délégation Régionale est le point de rassemblement des données cartographiques régionales, en particulier des données « dynamiques », créatrices d'action, telles que celles qui concernent les métiers et les emplois culturels ;
- Architecture (III. 4) : si le mouvement d'adaptation de l'architecture des Maisons de la Culture devait être initié et encouragé par le MCSP, la Région serait le niveau où les formes les mieux adaptées devraient pouvoir être discutées et choisies, élaborées et coordonnées en fonction des caractères locaux (formes traditionnelles, matériaux, environnement, etc.) et de l'image régionale visée ;
- Modulation budgétaire (cf. III. 3) : c'est au niveau régional que la modulation budgétaire devrait être concrètement appliquée, en fonction d'objectifs et de critères à la fois généraux et spécifiques. Le Délégué Régional, assisté d'un Conseil local (qu'elle qu'en soit la forme) devrait pouvoir adapter les critères aux situations locales, de façon à mouler son action sur les capacités, les intérêts et les préférences qui s'en dégageraient ;
- Suivi et monitoring (cf. I. 6) : le suivi et le monitoring doivent être un processus continu étalé sur la totalité de la surface de l'action culturelle, et structurés par des foyers institutionnels au niveau national, au niveau régional et au niveau local. Les Délégations Régionales doivent donc être en mesure d'assurer le suivi et le monitoring des programmes du MCSP et des Maisons de la Culture à leur niveau, en recevant le soutien du MCSP et en apportant leur soutien aux Maisons de la Culture ;
- Inspection Générale (cf. II. 7) : en ce qui concerne l'Inspection Générale, pilotée par le MCSP, les Délégations Régionales devraient avoir les ressources nécessaires pour effectuer des missions secondaires d'évaluation et de prospective, de façon à soutenir l'Inspection Générale nationale.

C. Renforcer l'appui politique et stratégique des Délégations Régionales aux Maisons de la Culture**Problèmes à résoudre :**

- 1) Les Maisons de la Culture et leurs Directeurs manquent de poids, d'expérience et d'initiative au plan local pour affirmer leur rôle moteur dans l'animation sociale et culturelle et la mobilisation des ressources institutionnelles et de la société civile ;
- 2) L'appui que peuvent apporter les Délégués Régionaux, qui ont davantage d'expérience, aux Directeurs des Maisons de la Culture n'est pas assez systématique et dépend trop de la personnalité et de l'engagement personnel des Délégués Régionaux.

Les Délégations Régionales à la Culture pourraient, en amont des Maisons de la Culture, peser davantage sur la mobilisation locale des institutions, des différents secteurs du développement et de la société civile. L'exemple d'une mobilisation au niveau régional aurait une influence positive et motrice, au niveau des collectivités locales, sur ces institutions et forces sociales intersectorielles

Les Directions Régionales à la Culture (DRC) pourraient s'entourer d'un Comité intra et intersectoriel dont le travail, les conclusions et les recommandations se répercuteraient directement au niveau local des villes et des communes, et donneraient le poids nécessaire aux Directeurs des Maisons de la Culture pour plaider et négocier leur action. Leur mission serait de :

- Assurer la coordination et la coopération intra et intersectorielle au plan régional et appuyer en ce sens les efforts des Maisons de la Culture : bibliothèques, écoles, Maisons de la Jeunesse, sites historiques, tourisme, artisanat, etc. ;
- Dans le même sens : appuyer la transdisciplinarité des actions locales des Maisons de la Culture en la formulant et en l'encourageant en amont (niveau régional) ;
- Appuyer la mobilisation des institutions politiques (Gouvernorat et municipalités), de façon à faciliter les tâches de coordination des Directeurs des Maisons de la Culture. Le poids du Délégué Régional à la Culture devrait pouvoir peser sur les Gouvernorats et les municipalités pour consolider les relations que pourraient entretenir les Directeurs des Maisons de la Culture avec les collectivités locales, et en dégager des partenariats, des fonds ou des facilités ;
- Appuyer les Maisons de la Culture auprès du secteur privé (mécénat) : le Délégué Régional pourrait aider les Directeurs des Maisons de la Culture dans leur argumentation et la formulation de leurs projets et donnerait un écho plus large au soutien des entreprises ;
- Encourager et suivre l'implication de la société civile dans l'action des Maisons de la Culture : associations culturelles, opérateurs culturels et artistes. Cet appui pourrait prendre la forme de mesures d'incitation (budgets ciblés, reconnaissance symbolique). Là-aussi, le poids moral, politique, institutionnel et financier du niveau régional aurait un impact positif sur le niveau local. Les associations et organismes de la société civile eux-mêmes se sentiraient encouragés et soutenus dans une action plus solidaire, plus large et plus viable.

D. Créer une cellule régionale d'appui technique aux Maisons de la Culture et aux opérateurs culturels régionaux

Problèmes à résoudre :

- 1) Manque d'expérience des Directeurs et animateurs dans certains domaines de l'action et de la gestion culturelles ;
- 2) Faiblesse des Directeurs des Maisons de la Culture en matière de dialogue, d'échanges, d'argumentation et de décision ;
- 3) Manque de techniciens spécialisés dans les Maisons de la Culture ;
- 4) Surcharge de travail des Directeurs et animateurs à l'occasion d'événements mobilisateurs (festivals, formations, etc.) ;
- 5) Les opérateurs publics et privés, régionaux et locaux manquent de formation professionnelle, technique et administrative.

Cette recommandation complète la précédente (cf. IV. 3), mais ne se confond pas avec elle : il s'agit ici d'un soutien purement technique et non politique ou stratégique.

Les Délégations Régionales à la Culture devraient être dotées d'une *cellule permanente et mobile d'appui technique* aux Maisons de la Culture qui manquent souvent soit d'expérience culturelle soit de personnel spécialisé, soit de techniciens. Cette cellule pourrait apporter un soutien d'urgence et ponctuel lorsque nécessaire, assurer des formations pratiques de courte durée ou un « coaching » épisodique des animateurs sur les questions suivantes :

- Conseils techniques sur le « management » culturel des Maisons de la Culture (cf. V. 3) ;
- Partenariat et négociations avec les institutions (municipalités, écoles, sites du patrimoine, secteur du tourisme), les entreprises (mécénat), les opérateurs culturels, la coopération internationale, etc. ;
- Appui à la gestion administrative et financière, budgets, procédures générales et contractuelles (conventions), gestion des ressources humaines, etc. ;

- Organisation et gestion d'événements ;
- Technologies (son, éclairage, etc.) et nouvelles technologies ;
- Suivi, monitoring et communication - etc.

La Délégation Régionale pourrait utiliser le personnel de cette cellule pour des missions de courtes durées, mais également le socle technique du site Web régional en continu pour assurer une assistance à distance et en ligne : conseils, coaching, outils méthodologiques : ce mécanisme, qui correspond à une mutualisation régionale permettrait de combler le manque de personnel au plan régional tout en se traduisant par une économie générale des coûts.

Un tel instrument facilitera le soutien aux opérateurs culturels de la société civile et des municipalités, qui manquent de formation professionnelle : dans l'élaboration et la conduite des projets, mais aussi au plan administratif et institutionnel, lorsqu'il s'agit, par exemple de solliciter un appui auprès du MCSP ou d'une organisation internationale. La Maison de la Culture ressource devrait être en mesure de répondre à cette faiblesse d'une part en délivrant des formations techniques adaptées (stages), d'autre part en apportant un appui ponctuel à ces opérateurs décentralisés à l'occasion de leurs demandes (les coûts de cet appui pouvant être imputés sur le budget du projet). L'ISAJC pourrait également venir en soutien des Maisons de la Culture ressources. L'amélioration des capacités locales renforcerait celles des Maisons de la Culture et leur permettrait de s'engager plus efficacement dans des actions de coopération et de mutualisation.

Au cas où les moyens manqueraient à la Délégation Régionale de la Culture pour installer ou mobiliser en son sein une telle structure, la Délégation Régionale devrait aussi pouvoir soit recevoir l'appui de MCSP, soit recruter ponctuellement, sur une courte durée, le personnel ad hoc. Elle pourrait enfin généraliser, grâce à un pilotage efficace et une connaissance précise des besoins et des ressources, un mécanisme de « mutualisation » des compétences et des animateurs/techniciens, qui se traduirait par une économie budgétaire significative et permettrait d'employer pleinement les agents concernés.

E. Installer une Maison de la Culture « ressource » par région

Problèmes à résoudre :

- 1) Le MSP manque de relais pratiques sur le territoire pour :
 - Assurer des formations rapides et opérationnelles et les rendre plus facilement accessibles selon des besoins locaux immédiats, ponctuels et spécifiques ;
 - Conduire des expériences innovantes et des projets pilotes en matière de management ou d'action culturelle et en fonction des ressources et des stratégies locales ;
 - Mettre en application des mesures prises par le MCSP et en mesurer la faisabilité, l'efficacité et l'impact avant leur généralisation ;
 - Recevoir des stagiaires ou de futurs cadres pour des formations spécialisées ou complémentaires, sans passer par les systèmes nationaux plus lourds et moins adaptés.
- 2) Les Régions ont besoin de matérialiser leur rôle de relai essentiel dans le dispositif national de la décentralisation :
 - Centre modèles pour renforcer la communication régionale ;
 - Centre de documentation et de distribution/diffusion : recherche, cartographies, ressources numérisées, etc.) ;
 - Centre de conseil, d'orientation et d'information.

Chaque Région (Gouvernorat) devrait mettre en place une Maison de la Culture *ressource*, choisie parmi celles de la capitale régionale en fonction de ses moyens, de son expérience et de ses qualités. Cette Maison disposerait de moyens techniques et humains suffisants pour organiser des activités modèles conformes aux orientations du MCSP, et recevrait régulièrement des animateurs associés à ces activités sous forme de stages de perfectionnement. La Maison de la Culture ressource pourrait aussi organiser des sessions de formation, des séminaires avec la société civile ou des institutions partenaires et recevoir des artistes en résidence. Elle produirait ou diffuserait des guides pratiques et des fiches méthodologiques. Elle jouerait le rôle de centre de documentation et de cartographie régionale. Elle permettrait aussi à la Délégation Régionale de disposer d'un centre représentatif pour assurer la communication du secteur de la culture auprès des autorités régionales, des publics et des partenaires potentiels.

Les services qu'elle rendrait (conseils, modèles, formations) présenteraient l'avantage de répondre de façon pragmatique aux conditions et aux besoins de la Région. Les coûts relatifs à l'installation de telles Maisons de la Culture ressources seraient modestes pour des résultats certainement utiles à court et à long termes. La cellule de coaching mentionnée au paragraphe précédent (IV. 4) pourrait y être accueillie et constituer le cœur de l'équipe ressource.

Parallèlement, chaque Direction Régionale à la Culture pourrait tout aussi bien choisir, parmi les Festivals qu'elle soutient ou organise, l'un des plus emblématique pour en faire un Festival ressource, qui accueillerait soit des étudiants stagiaires en voie de professionnalisation, soit des animateurs des Maisons de la Culture dans le cadre de leur formation continue : cela faciliterait l'organisation des Festivals, assurerait des formations pratiques et utiles et renforcerait les liens de solidarité et de coopération entre les secteurs (public/privé, gestion des Maisons de la Culture/festivals) de la société culturelle.

F. Encourager la création de « Maisons Communales » intersectorielles dans les régions

Problèmes à résoudre :

- 1) Le MCSP ne dispose pas des moyens nécessaires pour construire ou installer de nouvelles Maisons de la Culture dans les zones où elles manquent ;
- 2) D'autres secteurs et Ministères voisins font face au même problème et manquent d'institutions qui développent leur action ;
- 3) Un certain nombre de Maisons de la Culture, dans certaines régions, ne parviennent pas à fonctionner à plein régime et sont donc sous-employées.

Le MCSP a élaboré un programme de construction et/ou d'installation de Maisons de la Culture dans des zones défavorisées qui en manquent. Il ne peut réaliser ce programme faute d'un accord du Ministère des Finances, qui souhaite éviter un accroissement mal maîtrisé des dépenses publiques (coûts d'investissement, coûts de maintenance, de personnel et récurrents). Le coût minimal d'investissement pourrait être, en effet, disproportionné à l'action culturelle effectivement délivrée – ce qui n'est pas le cas dans les centres urbains animés.

D'autres secteurs se trouvent dans une situation analogue : la jeunesse et les sports, les affaires sociales, le Ministère de la femme, de la famille et de l'enfance, l'éducation (dans sa dimension culturelle), etc. Cela se traduit par des déserts culturels et sociaux auxquels aucun Ministère (secteur) n'est en mesure d'apporter à lui seul une réponse convenable. En revanche, les Délégations Régionales à la Culture, en association avec les municipalités et les Délégations Régionales des autres Ministères pourraient encourager et promouvoir la création de « Maisons Communales » qui réuniraient les services de l'ensemble des secteurs concernés et qui en partageraient les coûts (constructions, aménagement, maintenance et services communs) pour le bénéfice de tous. Les municipalités assureraient la cogestion de ces établissements avec les différentes Délégations Régionales dont chacune aurait en charge l'animation de son secteur. Les associations pourraient également s'y faire représenter.

Le même modèle est applicable à des Maisons de la Culture sous-employées, ainsi qu'à des établissements analogues d'autres Ministères partenaires, qui seraient convertis en Maisons Communales.

Des économies considérables seraient ainsi réalisées : mais au-delà de cet avantage et de la plus-value globale du modèle, une culture de la solidarité et du partenariat pourrait se dessiner et s'installer, des échanges d'expérience enrichiraient celle de chacun et des modèles de développement local se dégageraient. La région est de toute évidence le niveau le plus approprié pour la mise en œuvre de tels projets.

G. Equiper des Maisons de la Culture mobiles par région

Problèmes à résoudre :

- 1) Les Maisons de la Culture ne sont pas équitablement réparties sur l'ensemble du territoire. Des zones entières de la Tunisie sont considérées comme des « déserts culturels » ;
- 2) Même dans les régions normalement dotées de Maisons de la Culture, une partie importante des populations et des communautés en est trop éloignée pour y avoir un accès usuel : les Maisons de la

- Culture ne touchent qu'un périmètre restreint ;
- 3) D'autres secteurs manquent d'établissements pour assurer leur mission dans les mêmes zones (tourisme, ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance, etc.).

Le dispositif des Maisons de la Culture, avec les écoles, les Maisons de Jeunes et d'autres institutions incarnent la présence de la conscience et des valeurs nationales sur le territoire, c'est à dire la seule alternative, parfois, à des replis communautaires qui peuvent à terme menacer l'unité comme la diversité du pays.

La Tunisie avait développé, dans les années 1960-1980, des unités culturelles mobiles. Il existe encore, dans certaines régions, des systèmes de Bibliobus, qui permettent d'entretenir, quoique de façon très incertaine (nombre, nature et qualité des livres) des habitudes de lecture, c'est-à-dire un contact à distance avec les villes et le pays. Les Délégations Régionales à la Culture devraient pouvoir développer ces pratiques, plutôt routinières aujourd'hui, en « mini-centres culturels » mobiles, incluant : les bibliothèques, des expositions tournantes, des films, des séances d'animation culturelle, des ateliers (musique, arts plastiques, photo, théâtre, conférences, etc.).

Cette action pourrait être menée, avec quelques animateurs de la Délégation Régionale et parfois des artistes, en coopération avec les écoles, les municipalités et les communes partenaires. Des « Correspondants » (sans locaux) des Maisons de la Culture pourraient être nommés et des « Clubs culturels » créés dans chacune des villes ou zones concernées.

D'un certain point de vue, le coût (à étudier) d'un tel programme pourrait paraître dissuasif : mais d'un autre point de vue, ce coût serait très inférieur à la construction et à la gestion de Maisons de la Culture que le programme remplacerait en couvrant un territoire bien plus large. Il libérerait ainsi une masse financière qui serait affectée à l'action culturelle et aux ressources humaines. Ces Centres Culturels mobiles, appuyés par le réseau Internet, assureraient la liaison permanente qui manque dans le tissu des populations.

De plus, les Délégations Régionales pourraient mutualiser leurs moyens et les cofinancer avec les autres secteurs intéressés (Jeunesse et des Sports, Education, Femme, Famille et Enfance, etc.), qui peinent eux aussi à alimenter dans leur domaine ces régions écartées, pour créer des unités mobiles polyvalentes qui renforceraient la présence de la dimension culturelle dans ces secteurs. Ce cofinancement devrait impliquer les politiques régionales et municipales dans leur ensemble, car le service rendu dépasserait largement le cercle du secteur de la culture et des secteurs voisins, et il bénéficierait à l'ensemble des institutions et des communautés.

H. Créer des Pôles culturels régionaux

Objectifs :

- 1) Les régions peuvent avoir besoin d'institutions fortes qui les symbolisent et jouent un rôle moteur important dans l'attractivité, la promotion et la création culturelles locales ;
- 2) La Tunisie manque de projets intersectoriels qui réunissent à la culture et au loisir culturel les secteurs complémentaires du développement durable : disciplines de la connaissance (sciences), environnement, économie et développement intégré, etc. ;
- 3) Aux côtés de Maisons de la Culture de proximité, il s'agirait de doter les capitales régionales d'un centre culturel de prestige ou utile à l'image et au développement de la région, et d'offrir aux publics une diffusion culturelle de haute qualité.

Le MCSP réfléchit actuellement sur la création de « Pôles » culturels : les questions qui se posent portent sur la nature, le sens et les formes possibles de telles institutions. Certes ces pôles pourraient être des centres culturels renforcés, polyvalents et à capacités nationales. Cette option relève d'une décision politique, et reste une affaire de moyens. Elle pourrait être adaptée à de grands centres urbains, et s'adresserait surtout à des publics en quête de spectacles ou de manifestations de qualité. Elle serait légitime si les villes concernées, capitales de régions ou villes touristiques prenaient majoritairement en charge leur construction, leur installation et leur gestion culturelle et administrative, avec l'appui

technique de l'Etat. Les coûts, surtout récurrents, peuvent en être considérables, avec des effets sensibles sur les budgets des autres institutions ou programmes culturels, et des risques de duplication.

L'Europe, entre autres, a développé et développe des modèles de pôles culturels alternatifs intéressants à tous points de vue : il s'agit de fédérations d'institutions et de moyens qui visent à optimiser les ressources de collectivités locales soucieuses de développer leurs patrimoine culturel, naturel et économique. Ils peuvent aussi faire l'objet d'une coopération intercommunale entre des villes proches qui partagent un territoire limité et homogène.

Les « pôles culturels » sont alors des espaces culturels et récréatifs, ouverts au plus large éventail de publics, qui rassemblent généralement dans un parc aménagé des institutions représentatives de la localité et de la région : centre culturel (spectacles, expositions, pratiques culturelles), centre d'artisanat, théâtre, musée des traditions ou de patrimoine, centre de vulgarisation et d'animation scientifique, centre sur l'environnement et les ressources naturelles (jardin botanique éventuellement), centre des produits locaux labellisés, boutiques, restaurants, parcours thématiques, etc.

Un modèle alternatif analogue consiste à coordonner sur un espace urbain limité (distance piétonnière) des centres complémentaires (centre culturel, Musée, site du patrimoine, centre artisanal, etc.), de mettre en œuvre et de banaliser un circuit cohérent et d'y conduire une action culturelle commune. Ils permettent d'associer aux institutions culturelles le patrimoine urbain de villes qui disposent d'un centre-ville historique.

Les constructions ou installations de ces centres devraient bénéficier des nouvelles technologies relatives au développement durable (matériaux écologiques et locaux, respect de l'environnement, respect des caractères du patrimoine local, etc.). En ce sens ces pôles pourraient servir de modèles pour les régions où ils seraient implantés.

Les coûts d'aménagement, d'équipement, de maintenance, de services et d'animation ainsi que les charges seraient mutualisés et relativement amortis par les services (spectacles, restaurants, bars, boutiques et vente de produits locaux et dérivés). Les collectivités locales devraient assurer une part importante du financement. La gestion d'un tel pôle, placé sous la tutelle du MCSP, devrait être supervisée par un Conseil municipal incluant les représentants de toutes les parties prenantes (secteurs), y compris le secteur privé, les artistes et les associations, ce qui renforcerait la solidarité institutionnelle et sociale de la ville concernée.

Il s'agit au final d'un modèle extrêmement économique et efficace. Il s'adresse aux publics locaux de tous niveaux et de toutes préférences comme aux publics de passage. Les pôles regroupent toutes les disciplines liées à la connaissance, valorisent le patrimoine et assurent la promotion des produits du *terroir* comme de produits dérivés. Les entreprises de la ville et de la région en sont des partenaires naturels qui y trouvent un intérêt direct (ventes) et indirect (image, label, exportation). Ils renforcent considérablement l'image de la région dans son ensemble et favorisent le tourisme intérieur et extérieur. Ils consolident enfin le lien social et la solidarité des communautés qui s'approprient facilement l'espace et ses activités et les utilisent familièrement.

1. Renforcer la coopération internationale au niveau régional

Problèmes à résoudre :

- 1) Faute des capacités humaines, techniques et institutionnelles appropriée et de l'expérience nécessaire, les Délégations Régionales n'ont pas accès à la coopération internationale et à ses réseaux ou ne sont pas associées aux programmes mis en œuvre ;
- 2) 30 villes tunisiennes environ ont noué des liens de jumelage avec des villes européennes, certaines ont initié des liens dans le cadre de l'Agenda 21 : mais beaucoup de ces jumelages ne sont pas suffisamment actifs, faute de capacités et de moyens ;
- 3) Les Maisons de la Culture ne prennent pas une part assez active dans la recherche et l'utilisation des instruments de coopération disponibles en Tunisie et dans les villes où elles se situent.

Le jumelage est un instrument efficace et durable de coopération, de dialogue et de développement. Souvent la thématique initiale (urbanisme, éducation, culture, traitement des eaux, etc.) est dépassée et

ouvre sur d'autres perspectives et d'autres secteurs non prévus à l'origine. L'Agenda 21 organise un modèle de coopération large et systématique et offre un réseau constructif entre les villes du monde dans une perspective de développement durable où la culture joue un rôle de plus en plus important.

Les Maisons de la Culture ne sont pas des partenaires actifs ni visibles dans ces partenariats : elles n'ont pas, individuellement le poids nécessaire, elles n'en ont pas les moyens, leurs Directeurs n'y sont pas formés et n'ont pas la capacité de dialogue et d'influence nécessaires. Elles ne disposent pas des instruments institutionnels qui leur permettraient d'y accéder et d'y contribuer de façon significative.

En revanche, les Délégations Régionales de la Culture, au niveau des Gouvernorats et des liens que les Délégués Régionaux à la Culture peuvent y établir (ils y pèsent une masse d'institutions considérable) pourraient intervenir pour associer les Maisons de la Culture dans les actions entreprises au sein des jumelages et dans le cadre de l'Agenda 21. Elles pourraient informer les villes et leurs Maisons de la Culture des opportunités, appuyer les initiatives, établir les contacts, favoriser l'inclusion de la culture dans les programmes l'Agenda 21, et faciliter également les jumelages de festivals ou d'événements régionaux majeurs entre la Tunisie et l'Europe ou d'ailleurs. Elles pourraient enfin contribuer à la décentralisation et à l'extension dans les régions de projets de coopération culturelle entre la Tunisie et les pays européens ou autres. Cela impliquerait un appui technique aux Maisons de la Culture et la formation spécifique de leurs Directeurs et animateurs, mais aussi des opérateurs culturels et organisateurs d'événements de la société civile (associations, secteur privé) et, autant que possible, des responsables culturels des collectivités locales - Gouvernorat et communes. Les Maisons de la Culture pourraient ainsi mieux s'inscrire dans la transversalité du développement local - et se rendre utiles pour entretenir et compléter l'activité des jumelages.

J. Développer une stratégie de communication régionale

Problèmes à résoudre :

- 1) Les Régions n'ont pas encore construit d'identité culturelle forte et diffusable, basée sur leurs ressources et leurs choix stratégiques ;
- 2) Les Régions (Délégations Régionales) ne communiquent pas suffisamment sur leur action culturelle ;
- 3) Les Maisons de la Culture ne contribuent pas à l'image régionale et ne bénéficient pas du support d'une image régionale ;
- 4) La standardisation de l'action culturelle du MCSP se traduit par une communication standardisée.

Les Délégations Régionales à la Culture peuvent jouer un rôle important dans l'image de la Région qu'elles administrent et, par contrecoup, dans l'image des Maisons de la Culture. Chaque région de la Tunisie possède des ressources culturelles particulières : patrimoine historique, patrimoine immatériel, traditions (musiques, chants, art de vivre, etc.), artisanat, création artistique, sites et parcours touristiques, environnement naturel, patrimoine urbain, agricole ou industriel, etc. Chaque Région est en mesure de dégager une image dont les Maisons de la Culture, autour de la Délégation Régionale, peuvent se faire le reflet original et cohérent. Les Délégations Régionales auraient donc tout intérêt, pour le bénéfice de la Région comme pour celui du pays, à favoriser l'émergence de cette image, de la construire et de la promouvoir à travers les activités culturelles, les festivals et les événements, la mobilisation des associations, des artistes et des opérateurs, du secteur privé, des communautés et des institutions régionales et municipales. Il s'agit moins de *publicité* et d'actions spécifiques et coûteuses que d'orientations générales, d'impulsions données à l'action culturelle ordinaire, une « teinture ». La Tunisie pourrait ainsi manifester naturellement sa diversité et son dynamisme socioculturels.

Cette image et la stratégie correspondante pourraient être construites à partir des cartographies composées (cf. III. 10), de la coopération entre les Maisons de la Culture dans les régions et de la contribution des institutions et des associations culturelles régionales, en partenariat avec les autorités régionales et municipales concernées, ainsi qu'avec la société civile et le secteur privé, qui est intéressé dans l'amélioration de l'image des régions où sont implantées les entreprises.

Les délégations Régionales pourraient organiser, avec l'appui et l'information reçue des Maisons de la Culture, des « circuits » régionaux qui mettraient en valeur les patrimoines matériel et immatériel, les sites touristiques, les villes et les économies régionales, les productions, l'artisanat et les produits locaux, les fêtes et les festivals, l'environnement naturel et l'ensemble des ressources de la région. Il s'agirait

davantage d'organisation que de financement, et cela pourrait donner lieu à la coordination des Ministères et des institutions concernées, des municipalités qui y trouveraient leur compte en terme de promotion et de développement, des associations locales et du secteur privé directement intéressé.

3.5 Optimiser le « management » des Maisons de la Culture

Même si elles en sont géographiquement détachées et si elles sont réparties sur tout le territoire tunisien, les Maisons de la Culture sont le cœur historique et l'organe central de la politique culturelle nationale. Elles ont été dès l'indépendance du pays un instrument essentiel d'éducation, de cohésion sociale, d'identité et d'unité. Elles ont, avec le temps, perdu de leur vivacité, de leur actualité et de leur présence sur le terrain, ainsi que de leur impact sur les populations et les publics. Elles ont été longtemps instrumentalisées politiquement et parfois vidées du sens de leur mission : mais elles sont toujours là, et représentent un potentiel d'action et de transformation sociale qui les rend incontournables dans le paysage culturel tunisien. Elles sont nombreuses, peut-être trop coûteuses en proportion de leurs résultats actuels, et certains peuvent penser qu'il faudrait les fermer, ou en fermer un certain nombre : mais la Tunisie est sans doute un pays qui a encore besoin d'affirmer une présence ou une fonction nationales sur toute l'étendue de son territoire, et de consolider auprès de ses populations les valeurs de citoyenneté, de solidarité et de démocratie qui maintiennent les richesses de sa diversité et empêchent ses communautés de s'enfermer dans des identités jalouses et cloisonnées.

Remplacer les Maisons de la Culture par d'autres instruments serait hasardeux et certainement hors de prix : les maintenir exige de prendre en considération les changements politiques, économiques, sociaux, culturels et technologiques intervenus depuis leur création, et d'en transformer les missions et les méthodes en fonction de ces évolutions.

La culture en particulier a changé de dimensions et de supports. Depuis l'apparition de la télévision dans l'espace public, les sources et les moyens d'information et de communication se sont multipliés. Les Maisons de la Culture travaillent dans des milieux saturés de réseaux sociaux et de contenus culturels en libre circulation. Elles ne sont plus seules et doivent tenir compte de ce nouvel environnement où leur monopole ancien doit se transformer en partenariat participatif, dans un espace culturel en grande partie immatériel, sans murs bâtis ni institutionnels.

Conservé, donc, les Maisons de la Culture, mais à la condition de les repositionner et de les reconditionner dans cet environnement nouveau, d'optimiser leurs ressources, leurs expériences et leurs capacités. Le rôle du Directeur et de son équipe deviennent essentiels, dans ce cas de figure où les ressources et les relations humaines prennent le pas sur les moyens physiques et matériels. Le Directeur ne peut plus être un simple gestionnaire exécutant depuis son bureau des tâches formatées d'avance selon un calendrier mécanique : il devient un *médiateur* connecté à l'environnement social qu'il doit connaître et maîtriser, et il fonctionne en mouvement perpétuel entre les institutions, les publics, les partenaires, les initiatives et les projets.

A. Encourager la formulation de stratégies culturelles municipales

Problèmes à résoudre :

- 1) Les Maisons de la Culture fonctionnent très souvent de façon isolée au sein des collectivités locales, ce qui limite leur capacité d'action et d'influence, qui auraient tout intérêt à s'intégrer dans une stratégie municipale plus large et plus complète ;
- 2) Les municipalités disposent d'institutions culturelles diverses et complémentaires, mais elles ne les utilisent de façon ni coordonnée ni rationnelle pour développer leur action et leur image culturelles ;
- 3) Elles gèrent leurs ressources de façon ponctuelle, distraite et désordonnée, sans créer les synergies ni les plus-values qui contribueraient à leur développement (emploi, tourisme, commerce, solidarité).

Dans le cadre et dans les lignes de la stratégie nationale et des stratégies régionales, ainsi que dans les perspectives ouvertes par la décentralisation, les collectivités locales devraient se mettre en capacité de définir et d'élaborer des stratégies culturelles adaptées à leurs ressources et à leurs publics.

Ces stratégies locales (municipales) permettraient de réunir dans une action commune l'ensemble des ressources culturelles d'une localité, mais également de mutualiser les capacités humaines et techniques, les institutions et leurs espaces, et les activités. Il se dégagerait un effet de masse qui renforcerait

considérablement l'image de la ville et lui permettrait de promouvoir son patrimoine, sa culture et ses productions culturelles ou économiques. Les Maisons de la Culture d'une même ville ou d'une même commune y trouveraient l'occasion de travailler ensemble et de se multiplier sans coûts au lieu de s'additionner seulement.

Le MCSP et les institutions culturelles locales pourraient passer des Conventions qui assureraient une utilisation optimale des ressources. Les Mairies, les écoles, les universités, les Maisons de Jeunes, les sites du patrimoine, les associations culturelles, les artistes et les opérateurs culturels se regrouperaient dans cette action partagée qui mobiliserait des publics diversifiés et le plus souvent isolés les uns des autres, facilitant ainsi la cohésion et l'inclusion sociales. Le secteur privé local (entreprises) pourrait alors être intéressé à contribuer à cette stratégie qui serait de nature à promouvoir la région, ses labels et ses productions et à renforcer le tourisme local. Le secteur privé trouverait probablement un intérêt à participer à un processus de nature à promouvoir, avec l'image de la ville et son développement, la qualité et le label des productions locales.

Le MCSP devrait donc encourager et aider les municipalités à formuler des stratégies culturelles qui engloberaient tous les moyens disponibles, prendraient en compte les grandes orientations nationales et régionales en les adaptant aux ressources locales, et qui diffuseraient une image choisie de la ville. Des formations pourraient être proposées aux cadres de ces municipalités.

En contrepartie de cet appui permanent et dans le cadre de la décentralisation, les Municipalités devraient contribuer, par Conventions avec le MCSP, au financement de l'action culturelle et du fonctionnement des institutions culturelles locales : de façon substantielle pour les villes importantes et touristiques, de façon au moins symbolique dans les petites communes. Cela se ferait au bénéfice de tous : augmentation des moyens du secteur de la culture et de l'image de la ville, légitimation de la stratégie de la municipalité et participation de celle-ci à l'action culturelle, renforcement des capacités et du rôle des Maisons de la Culture.

Le MCSP devrait inclure les responsables culturels des municipalités dans ses programmes de formation et dans l'appui à distance fourni par son site Web, et pourrait même élaborer avec elles et diffuser un guide pour la formulation de stratégies adaptées.

B. Recréer l'attractivité des Maisons de la Culture

Problèmes à résoudre :

- 1) Les Maisons de la Culture attirent de moins en moins de publics – en particulier parmi les jeunes générations et les publics « non classiques ». Si certaines restent relativement fréquentées, beaucoup d'entre elles sont désertées. La tendance générale est à la désaffection des publics ;
- 2) Les raisons en sont multiples et soulèvent de nombreuses questions (emplacement des Maisons de la Culture, bâtiments, équipements, programmes et fonctionnement, etc.). Les réponses relèvent à la fois de la stratégie générale du MCSP et d'ajustements locaux (management culturel).

Les Maisons de la Culture n'attirent pas les publics, ou plus suffisamment. Cette désaffection peut venir en partie de ce qu'elles ne sont plus des instruments de mobilisation politique obligatoire, et que de nouvelles habitudes, plus culturelles, n'ont pas eu le temps de se créer et de se consolider.

Elle vient aussi, en premier lieu, de leur faible capacité d'attraction :

- 1) Leur apparence institutionnelle peut sembler aujourd'hui *rébarbative* à de jeunes publics qui cherchent plutôt à s'aérer et à se libérer des contraintes sociales ordinaires. Elles présentent parfois une façade sévère ou imposante dont le seuil, symboliquement, n'est peut-être pas facile à franchir. Les réseaux sociaux et les nouvelles formes de vie culturelle incitent à plus de facilité et à plus de convivialité ;
- 2) Leurs bâtiments, dont l'architecture elle-même est peu séduisante et inconfortable, sont souvent dégradés et donnent une image usée de la culture. Ils ne sont pas attirants, et n'offrent pas un service d'accueil vraiment professionnel. Ils ne sont pas toujours utilisables, dans certaines régions, dans des conditions de forte chaleur ou de froid. D'autres espaces dans les villes, souvent informels, sont plus rassembleurs et plus conviviaux (parcs, rues, cafés, etc.) ;

- 3) Leurs équipements ont vieilli. Ils sont en quantité insuffisante, et ne sont pas toujours utilisés de façon efficace. Ils ne font pas concurrence aux technologies récentes ;
- 4) Les activités sont trop souvent restées conventionnelles dans des lieux conventionnels, avec des animateurs sans doute eux aussi trop conventionnels. Les spectacles et les animations, distribués *d'en haut* par le MCSP, standardisés et de qualité moyenne, coupés des communautés locales et de leurs attentes, ne satisfont plus qu'une partie restreinte des publics potentiels, qui s'évadent ailleurs. Davantage que les bâtiments et les équipements, il semble que ce soient la conception, l'organisation et le fonctionnement des Maisons de la Culture qui aient vieilli et se trouvent dépassés par une sociologie, une approche et des technologies renouvelées ;
- 5) Les heures d'ouverture des Maisons de la Culture posent aussi un problème : pour des raisons diverses, elles n'ouvrent pas toujours aux heures où les publics sont libres et disponibles ;
- 6) Les Directeurs et animateurs ont été formés, lorsqu'ils l'ont été, à des méthodes de gestion culturelle classique : diffuser et animer dans les murs. Ils ont certainement du mal à sortir de ce moule, et en perdent une partie de leur motivation comme de leurs publics. Leur approche n'est pas compétitive.

On rencontre cependant des contre-exemples de cette situation dans le pays : des Maisons de la Culture qui attirent, avec des moyens et dans des conditions analogues - il est donc possible de le faire, et cette désaffection n'est pas irréversible.

Il serait envisageable et utile de réhabiliter, de reconstruire parfois, de réaménager et de rééquiper les Maisons de la Culture qui en ont besoin, c'est-à-dire la majorité : mais la mise en œuvre d'un plan de cette nature entraînerait des coûts très au-dessus des moyens du MCSP et disproportionnés aux bénéfices produits. Ce serait créer ou entretenir une illusion et ne pas cibler les vrais problèmes que posent ces institutions. Les résultats attendus (rendre les Maisons de la Culture attractives, c'est à dire fréquentées naturellement par les publics) ne seraient pas atteints, car le problème ne provient pas seulement de ces questions matérielles, mais aussi et essentiellement de la définition du rôle et des mission des Maisons de la Culture dans une société qui a changé, de leur organisation, de leur management et de leur image : les solutions possibles impliquent une stratégie adaptée et des ressources humaines (capacités) améliorées et davantage engagées.

Rendre les Maisons de la Culture « attractives » se situe *en amont* de leurs activités : il s'agit de *donner envie* à des publics, et en particulier à des publics de jeunes, de les fréquenter comme lieux de rendez-vous *oisifs* même qu'ils ne soient des publics de spectacles ou des consommateurs d'activités. C'est en créer l'idée, le réflexe et l'habitude, dans la concurrence d'autres lieux de la Cité - parcs urbains, squares publics ou cafés - quand ces publics potentiels *n'ont rien à faire* : familiariser la Maison de la Culture, l'intégrer naturellement dans le tissu social de la ville ou des quartiers. L'attractivité devrait être considérée comme sa fonction première, certes la moins visible et la plus la plus générale, mais la plus décisive.

Pour cela, un certain nombre de mesures peuvent être prises et des fonctions généralisées ou réactivées :

- 1) Rafraîchir et organiser l'accueil : sans entrer dans des coûts dissuasifs, Le MCSP, la Délégation Régionale à la Culture et les Directeurs des Maisons de la Culture devraient négocier avec les Gouvernorats et les Municipalités une aide pour « rafraîchir » les locaux et jardins (peinture, nettoyage, réparations de base, etc.) et mettre en place, par simple re-disposition des meubles et quelques artifices (décors, posters, objets d'artisanat, etc.), un accueil convivial et divertissant, voire innovant, qui « aspire » le public au lieu de repousser. A cela, les communautés et les associations de quartier, les jeunes et certains artistes, pourraient contribuer, dans une démarche qui renforcerait leur appropriation des lieux. Les façades, les perrons, les entrées ou les jardins pourraient être décorées à peu de frais par des associations ou des artistes volontaires, des entreprises pourraient y contribuer aussi ;
- 2) Vitrine documentaire : il ne semble pas impossible (administrativement) d'installer dans le hall d'entrée des Maisons de la Culture une « vitrine » de la Région ou de la ville (artisanat et produits locaux, objets de tradition, environnement naturel, photos et objets, cartes ou livres de sites touristiques et de patrimoine, etc.) : cette animation visuelle, déjà décorative, par elle-même, serait en même temps une illustration documentaire sur le quartier, la ville ou la région, et une information à l'usage des publics. Le secteur privé, les corporations d'artisans, les artistes, les Musées, les bibliothèques, le tourisme, pourraient y contribuer ;

- 3) Cafeteria et lieu de rencontre : pour des raisons juridico-administratives il semble compliqué de mettre en place une cafeteria (il en a existé et en existe pourtant dans les Maisons de la Culture). Or il est indispensable que les Maisons de la culture disposent d'un espace de rencontre où les publics puissent trouver quelques boissons et quelques aliments ordinaires. Lieu d'échanges et de conversation, de rendez-vous, mais aussi d'attente, entre deux activités, avant un spectacle, ou en attendant la sortie de ses enfants ou d'un ami. Il peut s'agir soit d'un service de cafeteria et de restauration légère dans une pièce ou le jardin (gérance ou gestion directe), soit au minimum d'un distributeur automatique mis en place gratuitement par des sociétés spécialisées. Associations, artistes et secteur privé peuvent aussi contribuer à son aménagement ;
- 4) Activités sociales de proximité : dans le but de fidéliser leurs publics en dehors de leurs activités, les Maisons de la Culture devraient proposer des activités de divertissement gratuites ou peu onéreuses autour de la cafeteria ou dans leurs jardins lorsqu'elles en ont : jeux de société (échecs, cartes, etc.), télévision, babyfoot, etc. Elles pourraient aussi recevoir régulièrement et de façon tournante des lots de livres et de magazines des bibliothèques voisines, et les mettre à disposition des publics. Elles pourraient accueillir des fêtes liées aux activités scolaires ou universitaires (fin d'année, examens). Toutes ces activités sociales n'induisent pas de coûts supplémentaires ou inabordables : au contraire, centrées autour d'une cafeteria, elles peuvent permettre de couvrir des dépenses courantes ;
- 5) Environnement technologique : s'il est un domaine où les Maisons de la Culture doivent se montrer à jour, c'est bien celui des nouvelles technologies, et s'il est un effort d'équipement à faire, c'est également dans ce domaine. Les Maisons de la Culture ne peuvent pas se permettre de rester en deçà d'une modernité aujourd'hui banalisée, c'est à dire du mauvais côté de la fracture numérique. Elles doivent pouvoir offrir un service permanent et facile d'accès, ainsi qu'une animation adaptée : les coûts aujourd'hui le permettent. Il ne s'agirait pas d'un service complet, mais d'un service complémentaire pour un usage occasionnel (à ne pas confondre avec un club destiné aux enfants ou aux personnes qui ne disposent pas de ces moyens), dont le minimum serait la présence du WI-FI, car la plupart des usagers disposent aujourd'hui de leurs propres appareils (tablettes) ;
- 6) Identité et appropriation des Maisons de la Culture : les Maisons de la Culture ont un nom. Elles devraient trouver le moyen d'ajouter à ce nom, qui est peut-être parfois abstrait, une identité qui les signale immédiatement dans le quartier ou dans la ville et qui en renforce l'appropriation par les communautés environnantes et les publics. Cela peut-être un logo ou un signe, un surnom lié à leur forme ou à leur emplacement, ou une activité emblématique. Une couleur aussi, mais elles sont sans doute soumises à des normes qui empêchent toute originalité dans ce domaine. Cette question relève également du paragraphe IV. 2, Management culturel.

L'attractivité de base devrait être la première « couche » d'action, le fond de teint commun à toutes les Maisons de la Culture, avant la mise en œuvre des activités qui devront confirmer et consolider cette attractivité, et lui donner des couleurs spécifiques et variables selon les milieux socio-culturels concernés. Les dernières touches tiendront à l'innovation et à la créativité que les Directeurs et les animateurs, en partenariat avec la société civile, les artistes locaux et les publics ajouteront aux activités ordinaires partagées par la plupart des Maisons de la Culture.

C. Développer les capacités de « management » des Maisons de la Culture

La *gestion* culturelle d'une Maison de la Culture consiste à exécuter les programmes tels qu'ils sont définis par le MCSP et régulés par les budgets. Le *management* culturel consiste, à partir de cette base commune, à optimiser les moyens et à augmenter les capacités des Maisons de la Culture par une stratégie et des méthodes dynamiques et créatrices. Là où le gestionnaire exécute et délivre son offre, le manager développe et fait lever la demande : il faut pour cela des compétences et des qualités, de la motivation et de l'ambition, de la responsabilité, de l'expérience et de la formation. Il faut aussi qu'une nouvelle « culture » de la culture et de son administration se développe au sein du MCSP et parmi les animateurs des Maisons de la Culture.

La condition première du management culturel au niveau des Maisons de la Culture est que le MCSP lui-même ait une *vision* et une stratégie de son action, et que la Délégation Régionale à la Culture traduise cette vision en tenant compte des spécificités culturelles, sociales et économiques de la région. Il appartient ensuite à la Maison de la Culture, avec ses animateurs, ses partenaires et ses publics de se définir localement et de développer ses ressources et les ressources culturelles et humaines qui l'environnent. L'hypothèse de base est, bien sûr, que le Directeur assure la gestion ordinaire de l'institution (administration, budget, maintenance, etc.) de façon tout à fait compétente et professionnelle :

le management se superpose à cette mission. La seconde hypothèse est qu'un personnel suffisant soit mis en place dans les Maisons de la Culture, ce qui nécessiterait non pas une augmentation du nombre des fonctionnaires du MCSP, mais leur redéploiement fonctionnel et dans des proportions mesurées : il est, en effet, indispensable que le Directeur d'une Maison de la Culture ait suffisamment de temps pour se consacrer aux tâches propres du *management*. Ce temps, il faut aussi le noter, n'est pas un temps perdu : c'est un temps « rentable » (productif) à tous les niveaux, y compris au plan financier.

a. *Plan stratégique initial*

Problèmes à résoudre :

- 1) Les Maisons de la Culture, de façon générale, manquent d'une vision et d'une stratégie explicites qui permettent d'optimiser leurs moyens en tenant compte des spécificités socio-culturelles locales ;
- 2) Les Directeurs des Maisons de la Culture gèrent indifféremment les Maisons de la Culture, sans y imprimer leur personnalité, leur approche et leur savoir-faire, ce qui réduit leur capacité d'influence et de mobilisation des publics et des autorités locales.

Les Directeurs subissent souvent les conditions dans lesquelles ils exercent et les programmes standardisés qui leur sont proposés par le MCSP. Il manque à leur action une stratégie personnelle liée à leur expérience et au contexte technique et socio-culturel de la Maison de la Culture qu'ils dirigent ou qu'ils vont diriger. A son niveau d'exercice, le Directeur se trouve au point de rencontre de *l'offre et de la demande* : c'est une responsabilité qu'il doit être en mesure d'assumer et d'assurer, par sa formation, par ses qualités personnelles et par le soutien technique et moral qu'il recevra de la Délégation Régionale et du MCSP.

Une fois que le Directeur d'une Maison de la Culture a pris connaissance de façon précise et détaillée de son établissement (ressources humaines, locaux, configuration, équipements), il devrait prendre le soin d'en étudier attentivement l'emplacement et le contexte géographique, économique et socio-culturel, incluant le patrimoine matériel et immatériel, ainsi que la carte institutionnelle de son espace urbain (écoles, bibliothèque, Musée, etc.), et d'en connaître les populations, les communautés et les publics.

Il devrait enfin, *comme mission initiale*, dès son installation et à partir de sa connaissance acquise du terrain, présenter au Délégué Régional à la Culture, dans un délai raisonnable (3 mois) une *stratégie* à court et moyen termes de son action pour la durée de son mandat : une vision, un projet et une méthodologie, accompagnés d'une feuille de route, d'objectifs et d'indicateurs mesurables.

b. *Renforcement du tissu social*

Problèmes à résoudre :

- 1) Les Maisons de la Culture peuvent avoir des publics, mais elles ne jouent aucun rôle dans le tissu social qui les environne, alors que leur présence et leur action pourraient renforcer les liens des communautés qui ne disposent pas de foyers de rencontres et de dialogue fondés sur une base citoyenne ;
- 2) La plupart des recommandations présentées dans ce chapitre (V) sont de nature à renforcer ces liens sociaux : mais les actions proposées ici sont plus spécifiquement orientées vers ce but et sont destinées à entourer et à renforcer les activités purement culturelles des Maisons de la Culture.

La Maison de la Culture est plongée dans un bain social qu'elle ignore le plus souvent : elle oppose son bâtiment fermé au calme ou à l'agitation de la rue où se croisent et coexistent des communautés, des métiers, des traditions, des histoires, des générations différentes et des expériences vivantes. Elle gagnerait à connaître et à partager la richesse et le potentiel culturels de son environnement immédiat : pour l'intérêt de son action, de son rôle et de son image dans la Cité, comme pour celui de ces communautés qu'elle pourrait réunir, animer et valoriser dans un dialogue de proximité et de convivialité. Quand les publics sont dehors, il suffit de sortir pour les rencontrer. Il faut pour cela mettre en place des activités simples, presque informelles, mais qui peuvent avoir un impact décisif, à court et à long termes, sur l'intégration de la Maison de la Culture dans son quartier et sur le retour de la culture dans la société :

- Organisation de *fêtes locales* : beaucoup plus que les *festivals* importés, qui ont leur fonction et leur sens, les *fêtes de quartier* - de voisinage - qui peuvent être étendues à des fêtes municipales, sont de nature à consolider le tissu social. Elles sont réalisables partout, à tous niveaux, et peuvent s'adapter à toutes les situations et à tous les moyens disponibles. Elles sont mobilisatrices, évolutives, modulables en taille et en contenus, faciles à organiser, et peuvent regrouper des éléments culturels et artistiques, de l'animation de loisir (musique, théâtre, etc.), des jeux et des concours, des activités sportives, des activités liées au patrimoine immatériel (chants, danses, etc.), des échanges en matière de cuisine ou d'artisanat, ainsi que la participation active des entreprises locales. Elles occupent tous les moments de la journée, mais aussi, par leur préparation, toutes les périodes de l'année, dans un processus continu. Elles peuvent associer des formes artistiques classiques et nouvelles ou alternatives, professionnelles et amateurs, et sont naturellement formatrices. Elles sont porteuses de patrimoines souvent silencieux dont elles peuvent assurer la transmission et donner lieu, en se développant avec le temps, à des carnivals ou des festivals ancrés dans les communautés mais ouverts à des publics extérieurs. En les créant, en les organisant et en les soutenant, les Maisons de la Culture renforceraient la solidarité du tissu social environnant, mais aussi leur place, leur rôle et leur image dans ce tissu.
Elles rassemblent tous les groupes sociaux d'un quartier et s'adressent à tous les publics - potentiellement 100% de la population - dont elles facilitent la rencontre et la familiarisation : commerçants, ouvriers, fonctionnaires, paysans, étudiants, enfants, jeunes et vieux, riches et pauvres. Les Maisons de la Culture devraient pouvoir fédérer tous les secteurs concernés par le développement local et infiltrer le tissu social de valeurs culturelles.
- Café-théâtre : dans le même sens, mais d'une façon plus régulière et ponctuelle, les Maisons de la Culture pourraient organiser, hors leurs murs, dans des lieux publics ordinaires (restaurants, espaces publics) des soirées (ou après-midi) d'animation sociale, sous forme de *café-théâtre*. Ces soirées rassembleraient du public et permettraient à de jeunes artistes locaux - musiciens, acteurs, conteurs, danseurs, acrobates, etc. - de se produire et de se former, et éventuellement de se faire connaître. Ces artistes pourraient tourner sur plusieurs villes voisines et s'échanger entre elles. La Maison de la Culture procéderait par conventions avec les établissements choisis ;
- Cinéma : le rôle du cinéma a déjà été évoqué (cf. III. 6). Le cinéma touche et peut accompagner tous les domaines et tous les types d'activités culturelles, attire tous les publics et peut donner lieu à des rencontres et à des débats utiles. La revitalisation en cours des Fédérations Tunisiennes de cinéma sera très certainement une opportunité à saisir et à exploiter ;
- Actions municipales coordonnées : les Maisons de la Culture pourraient jouer un rôle central dans la coordination et la mutualisation des activités culturelles des villes, autour de « saisons » et de circuits thématiques, utilisant et valorisant ainsi les différentes institutions culturelles et éducatives, dans la plus proche proximité des *publics* urbains traversés par ces circulations ;
- Réseaux sociaux : un effort peut être fait pour solidifier les réseaux sociaux et optimiser l'ensemble des pratiques qui existent déjà de façon informelle. Des plateformes de rencontres peuvent être organisées facilement et des informations échangées qui familiarisent les publics, les jeunes plus particulièrement, avec l'action des Maisons de la Culture.

Non seulement ces activités ne sont pas coûteuses, mais elles peuvent générer des profits limités, utiles au fonctionnement ordinaire des Maisons de la Culture. Contrairement aux Festivals, qui descendent de haut, les Fêtes remontent de la base des populations : la Maison de la Culture fait la jonction entre les deux, et pourrait même les articuler pour créer un événement qui les unisse et dessine un festival local, enraciné dans les communautés et ouvert aux publics du dehors. Par ces types d'action, la Maison de la Culture se mettrait en position de constituer et de poser son *empreinte* sur son espace social : de lui ressembler et de la rassembler autour d'une identité forte et ouverte.

c. Construction des publics

Problèmes à résoudre :

- 1) Les Maisons de la Culture ont de moins en moins de publics pour leurs activités. Elles ne parviennent pas à en conquérir de nouveaux ;
- 2) Au-delà d'un travail sur l'attractivité, elles manquent d'une stratégie et d'une méthode de communication, de mobilisation et de fidélisation, par méconnaissance des milieux socio-culturels et par manque d'initiative et de créativité.

Ce paragraphe s'inscrit dans la logique du paragraphe V. 2 (attractivité des Maisons de la Culture). Le Directeur doit tenir compte des nouvelles formes de socialité, souvent liées aux réseaux virtuels, qui mêlent information, culture et divertissement. Un centre culturel ne dispose plus d'un public homogène et relativement passif, mais de publics potentiels, mobiles et actifs, non mobilisables à la demande, qu'il convient de cibler séparément et de travailler spécifiquement, quitte à les réunir épisodiquement dans des événements ou festivals plus généralistes. Le Directeur doit surtout éviter de produire une offre aveugle sans demande pour un public anonyme, comme il ne doit pas se contenter de ses publics captifs (ateliers d'enfants...) : il doit construire ses publics et conditionner son offre à leur nature.

Parmi ces publics, certains ne demandent qu'à être *distingués*. Si la base de l'action culturelle peut et doit rester proche de la gratuité (accès pour tous), quelques fonctions « plus-payantes » peuvent être introduites pour valoriser ces publics : cartes d'abonnement, accès aux artistes après les spectacles, rencontres de prestige, ateliers personnalisés, accès à une information personnalisée (Web), privilèges de places, etc. Certes ces fonctions, symboliques surtout, peuvent alimenter des fonds complémentaires pour la Maison de la Culture : mais leur intérêt est surtout de fidéliser les publics, qui sont également des relais sociaux, et de faciliter l'information et la communication sur les activités de la Maison de la Culture.

La distribution (physique ou par les réseaux Internet) de dépliants et feuilles d'information sur les programmes est une démarche essentielle pour la promotion de l'action des Maisons de la Culture : elle doit être également ciblée en fonction des activités prévues ou des publics recherchés. Ces publics doivent être, enfin, familiarisés avec le site Web du MCSP. Il serait sans doute pertinent d'harmoniser les présentations au niveau national, en y incluant des déclinaisons régionales et locales.

Les Maisons de la Culture ne proposent pas une programmation culturelle suffisamment dense pour justifier des abonnements dont la fonction première est de consolider des publics : mais, dans le cadre d'une stratégie municipale et de la coordination des activités culturelles telle que décrite dans ce chapitre, un système d'abonnement couvrant toutes les institutions du MCSP, celles de la municipalité et du patrimoine, celles des associations et des opérateurs privés, serait tout à fait légitime et donnerait une masse critique suffisante pour en valider l'usage.

d. Consolidation des partenariats

Problèmes à résoudre :

- 1) Les Maisons de la Culture ont du mal à construire une coopération efficace avec leurs partenaires naturels ;
- 2) Les Directeurs manquent d'expérience et d'initiative dans ce domaine ;
- 3) Ils manquent aussi de l'appui technique des Délégations Régionales à la Culture ou d'autres services du MCSP.

Le Directeur doit nouer des relations de dialogue et de partenariat avec tous les acteurs directs et indirects de son action culturelle :

- 1) Les institutions municipales : les municipalités sont peu impliquées dans l'action des Maisons de la Culture. Les Directeurs devraient avoir la capacité d'argumenter avec les Mairies, pour en obtenir, dans un partenariat gagnant-gagnant des facilités, des appuis techniques, et éventuellement des fonds pour des actions dont l'impact positif contribuerait au développement économique et social de la ville (patrimoine, artisanat, dialogue social, commerce, festivals, etc.). L'exemple de l'Europe est ici intéressant : toutes les études montrent l'effet positif (image, économie, emploi), de façon parfois spectaculaire, de l'intervention culturelle dans des villes de toutes dimensions et les bassins culturels ;
- 2) Les institutions voisines : ces institutions - bibliothèque, Musée, écoles, universités, Maisons des Jeunes, centres de la famille, de la femme et de l'enfance, centres spécialisés des affaires sociales - sont des ressources précieuses pour un Directeur de Maison de la Culture. Leur coopération peut générer des projets visibles à personnel et à coûts partagés, et aider à la construction et à la fidélisation des publics dans le temps. Un Directeur devrait prendre l'initiative d'organiser des réunions régulières qui, par ailleurs, renforceraient le poids de la Maison de la Culture (médiation socio-culturelle) ;
- 3) Les acteurs de la société civile : la séparation culturelle et opérationnelle entre les institutions du MCSP et la société civile dans son ensemble est l'un des principaux problèmes qui se posent à la fois

aux Maisons de la Culture et au Ministère (MCSP). Des rencontres et des coopérations existent, mais ponctuelles : les Maisons de la culture sont plutôt fermées sur elles-mêmes et centrées sur leurs activités *dans les murs*. Les associations culturelles restent méfiantes ou distantes envers les Maisons de la Culture, dont elles utilisent souvent les locaux, mais davantage comme des services que dans le cadre d'un authentique partenariat. Il est important que les Directeurs des Maisons de la Culture s'attachent à intégrer la société civile, qui représente une force d'action, d'expression et de création culturelle considérable, dans leur stratégie et leur culture de management. Une concertation régulière est nécessaire, et devrait faire l'objet d'un suivi technique (indicateurs). Des projets communs sont possibles et souhaitables, appuyés par les Délégations Régionales à la Culture (modulations budgétaires, III, 2). Un coaching régional devraient aussi être mis en œuvre, et suivi par le site Web, de façon à motiver les Directeurs et responsables d'associations, et à renforcer leurs capacités et leur motivation en la matière.

A titre d'exemple ou de *projet pilote*, un Directeur de Maison de la Culture pourrait très bien proposer à un artiste, à un groupe d'artistes, à une association ou à un groupe d'associations d'assurer, sous son autorité administrative, le pilotage de l'action culturelle de son établissement pour une durée limitée (2 à 3 ans), à charge de :

- Etablir la programmation des activités culturelles et en assurer le suivi ;
- Donner une vision, un caractère, un dynamisme et une méthode identifiables à l'action culturelle ;
- Développer les publics de la Maison de la Culture ;
- Développer son image et en optimiser la communication.

Une telle initiative serait de nature à faciliter la présence et l'action de la Maison de la Culture dans son espace urbain, et d'y associer pleinement la société civile et les artistes, sans coût supplémentaire : il n'est cependant pas certain que la formule soit possible, en raison de contraintes administratives et de réglementations non adaptées à ce jour.

- 4) Mécénat et financements extérieurs : la nouvelle loi sur la Mécénat ne doit pas être ignorée des Directeurs des Maisons de la Culture, qui doivent posséder ou acquérir l'expérience de la négociation et de la relation avec le secteur privé et les entrepreneurs de leur région, pour les entraîner dans un échange professionnel où les deux parties trouvent leur intérêt de façon concrète et mesurable. D'autres partenariats et financements extérieurs sont possibles et méritent d'être encouragés : coopération internationale via le MCSP, jumelages avec des villes en Europe ou ailleurs, dans le cadre de l'Agenda 21. Il serait souhaitable que les Maisons de la Culture disposent d'une certaine souplesse administrative et puissent, avec les Délégations Régionales, prendre et conduire à leur niveau les initiatives appropriées ;
- 5) Les Chercheurs et experts : avec l'appui des Délégations Régionales, les Maisons de la Culture pourraient devenir des centres de contact, d'information et de référence pour les experts (UNESCO, projets de coopération, Universités, etc.) qui seraient à la recherche de données sociales et sociologiques, culturelles, institutionnelles et économiques sur les villes et les régions où elles exercent. Les fiches et questionnaires que devraient remplir les Directeurs sur l'environnement dans lequel ils travaillent pourraient servir dans ce sens. Cet exercice serait utile aux chercheurs et experts, et leur donneraient une information « bottom up », tout en permettant d'alléger leurs propres missions. Il renforcerait le rôle des Maisons de la Culture et ouvrirait aux Directeurs un horizon de réflexion et de relations enrichissantes.

Les Délégués Régionaux à la Culture devraient appuyer de leur expérience et de leur poids la création de ces partenariats et, le cas échéant, mettre à disposition des Directeurs les Conseillers de leurs Cellule d'Appui (cf. III, 4) sous forme de missions ponctuelles.

e. Développement des activités artistiques et culturelles innovantes

Problèmes à résoudre :

- 1) Les Maisons de la Culture ont une approche trop conservatrice de la culture. Elles manquent d'ouverture et de connaissance des formes culturelles nouvelles, innovantes et populaires ;
- 2) Elles n'investissent pas suffisamment les lieux publics, alternatifs et vivants, en particulier les espaces urbains où les publics potentiels se concentrent, et où elles pourraient rencontrer davantage les associations de la société civile ;

3) Elles n'intègrent pas les domaines voisins de la culture, qui constituent avec elle un nouveau « territoire » beaucoup plus ancré que la culture dite « classique » dans le tissu socio-économique et les enjeux du développement intégré.

Les Directeurs des Maisons de la Culture auraient tout intérêt à élargir le champ culturel que couvrent leurs activités, et à y ajouter des fonctions qui les renforceraient et renforceraient leur image dans les espaces urbains et communautaires. Ils devraient aussi de plus en plus s'ouvrir aux formes nouvelles d'expression culturelle et artistique. Ce sont des formes dynamiques et populaires, qui brassent des publics jeunes et préparent les modèles de la culture de demain. Par exemple :

- Intégrer plus systématiquement le patrimoine immatériel dans le champ de leur action en impliquant les communautés environnantes : pour le connaître, pour le sauvegarder, le diffuser et le valoriser. Cette fonction entre dans les priorités de la politique actuelle du MCSP. Les Maisons de la Culture peuvent le recenser ou appuyer des initiatives en ce sens, avec des chercheurs ou des universités. Ils peuvent aussi créer des clubs et des ateliers, ou même des spectacles, d'animation et de création autour de ce patrimoine ;
- Utiliser les sites historiques pour y organiser des activités de découverte et de connaissance, avec les écoles ou des jeunes de quartier, mais aussi pour y organiser des activités culturelles hors les murs, des spectacles et des festivals. Cela se pratique partout dans le monde, et en Tunisie évidemment : mais souvent de façon trop officielle ou institutionnelle, dans des spectacles de prestige dont le public local peut être exclu ;
- Intégrer le patrimoine urbain et l'environnement naturel, lorsque cela est possible, dans les préoccupations et les activités des Maisons de la Culture. L'environnement naturel, qui est aussi et avant tout un patrimoine humain (culturel), peut faire l'objet de découvertes et d'animation (photos, ateliers, sorties de découverte, activités de sensibilisation par l'expression culturelle), avec les enfants comme avec les adultes. Cela aussi renforcerait le rôle des Maisons de la Culture dans la Cité, en intégrant à leur action les dimensions du développement durable ;
- Le patrimoine urbain, souvent riche et ignoré pourrait également faire l'objet de découverte, de recensement et d'animation culturelle (expositions, conférences, visites), pour le plus grand profit des villes et des communautés. Cette activité pourrait être reliée aux activités consacrées au patrimoine immatériel ;
- Intégrer les arts nouveaux de la rue et les actions hors les murs (danse, théâtre de rue, hip-hop, musiques alternatives, arts graphiques) : les expériences qui ont lieu en Tunisie sont déjà remarquables, et dessinent sans doute les contours d'une nouvelle socialité et d'une nouvelle citoyenneté plus solidaires. Les Maisons de la Culture devraient encourager ces formes et y participer. Plus encore, elles ne devraient pas hésiter - surtout lorsque leurs locaux se prêtent mal à des activités massives, sont peu attractifs ou peu pratiques - à délocaliser leur action culturelle et à organiser, en partenariat avec les villes ou des associations, des activités dans des lieux publics, parfois paradoxaux, dans des lieux historiques, des entreprises ou d'autres institutions. Avec les Municipalités, également, et la mobilisation d'associations créatives, des espaces publics protégés (squares, jardins, segments de rues) pourraient être aménagés de façon permanente, décorés par des artistes et animés régulièrement: podiums, structures légères, murs peints, etc. Ce type d'expériences se fait un peu partout dans le monde et assure la promotion des quartiers bénéficiaires, qui y trouvent souvent une nouvelle vie au bénéfice des populations, de la vie culturelle, des artistes et des commerçants, voire du tourisme ;
- Développer la transdisciplinarité des actions culturelles à travers les relations de partenariat des Maisons de la Culture. La transdisciplinarité permet à la fois d'associer des technologies de genres artistiques différents, d'intégrer des problématiques de secteurs du développement social, économique et humain dans l'expressions artistique et culturelle, et de disséminer des formes et des valeurs artistiques et culturelles dans l'ensemble des processus de développement. Elle renforce le rôle fédérateur et la force de transmission de la culture dans la société, et peut contribuer à positionner les Maisons de la Culture au cœur du développement durable. Les disciplines scientifiques font désormais partie de la pratique culturelle et doivent être intégrées dans les activités et les institutions ;
- Redéfinition des Festivals : le MCSP encourage actuellement la redéfinition des Festivals régionaux dans le but de les caractériser davantage, de les ancrer dans le patrimoine et les cultures locales et de les libérer ainsi de la standardisation actuelle. Il s'agit là d'une excellente initiative. Il est important

aussi que les Maisons de la Culture soient pleinement associées aux festivals et événements similaires, en bénéficiant en particulier de l'appui des Délégations Régionales à la Culture.

f. Mise en œuvre du suivi et du monitoring

Problèmes à résoudre :

- 1) Absence ou faiblesse du suivi et du monitoring des activités des Maisons de la Culture. Cette faiblesse nuit à l'efficacité et aux capacités d'adaptation de leur action en général ;
- 2) Manque de cohérence dans le temps et de suivi des initiatives innovantes d'un Directeur à l'autre : pas de capitalisation de l'expérience ;
- 3) Manque d'harmonisation du suivi de qualité, au niveau national, des activités des Maisons de la Culture ;
- 4) Inadaptation des formations des Directeurs des Maisons de la Culture.

Le management culturel implique et impose une capacité forte de planification, de suivi et de monitoring. Le Directeur, qui a formulé sa vision, doit aussitôt en dégager une stratégie et une méthode opérationnelles. Cette méthode comprend la mesure des moyens et des ressources nécessaires, mais surtout la formulation des indicateurs qui vont permettre d'en vérifier en cours de réalisation la *qualité*, les résultats et les effets, et d'en corriger si nécessaire les faiblesses ou les orientations.

Le plan de stratégie demandé à un Directeur lors de sa prise de fonction ou au cours de son mandat doit donc intégrer cet outil (les indicateurs) dans la feuille de route correspondante. Les Délégués Régionaux seraient ainsi en mesure de suivre et de comparer et l'action des différentes Maisons de la Culture, et d'en tirer des enseignements utiles pour la stratégie régionale. L'inspection Générale elle-même, ou son équivalent, trouverait dans cette information un outil précieux pour assurer l'évaluation du système et formuler des prospectives stratégiques.

Le relais régional (Délégation Régionale) pourrait assurer, par sa cellule d'appui technique et par le site Web, des formations et un coaching adaptés, et fournir les outils et les méthodologies de base communs à toutes les Maisons de la Culture.

g. Renforcement de la communication des Maisons de la Culture

Problèmes à résoudre :

- 1) Quand elles n'ont pas une mauvaise image, les Maisons de la Culture n'ont pas d'image du tout. Ce déficit limite l'efficacité de leur action, leur capacité d'influence au plan local et l'image nationale de la politique culturelle ;
- 2) La communication ne semble pas intégrée dans les tâches des Directeurs des Maisons de la Culture dont l'approche de cette dimension se fait en ordre dispersé. Le lien n'est pas établi entre les activités de la Maison de la Culture et l'image qu'elle peut donner à l'extérieur.

Le travail de communication est important et couvre en continu toute la chaîne des actions et des activités des Maisons de la Culture. Les Maisons de la Culture doivent se doter d'une image, qui soit premièrement locale (proximité), mais qui corresponde aussi aux valeurs régionales et nationales. Du moins chaque Région doit-elle présenter une image cohérente de l'ensemble de ses Maisons de la Culture et de son action culturelle. Double image : celle des ressources culturelles sur lesquelles repose son action (patrimoine local au sens large) et celle de sa qualité, de son dynamisme et de sa créativité.

Chaque Maison de la Culture devrait aussi, dans sa stratégie, s'identifier en se spécialisant, c'est-à-dire en se choisissant une activité majeure parmi l'ensemble des activités ordinaires : telle le théâtre, telle la danse, telle les arts plastiques, le livre et la littérature, le cinéma, la photo, le patrimoine immatériel, les arts de la rue, etc. Bien sûr, toutes les activités centrales seraient représentées, mais on connaîtrait et on reconnaîtrait dans chaque Gouvernorat les Maisons de la Culture en fonction de ces identités fortes, qui pourraient donner lieu à des rencontres nationales liées à leurs choix thématiques.

La Maison de la Culture doit savoir communiquer, annoncer et faire savoir, présenter, influencer et se rendre identifiable de son quartier à toute la Région. Mais elle doit aussi intégrer les réseaux sociaux et les

supports essentiels de ces réseaux (sites Web, Facebook, réseaux nationaux et internationaux de professionnels et d'associations). Elle doit se mettre en mesure d'apparaître et d'échanger, de mobiliser autant de publics locaux et distants que possible : le MCSP doit pousser les Régions et les Maisons de la Culture à entrer dans cette démarche.

La communication des Maisons de la Culture s'intègre dans une stratégie nationale, et passe par le relai des Délégations Régionales à la Culture, dont les cellules d'appui doivent pouvoir soutenir les Maisons de la Culture. Au niveau local, celles-ci doivent bénéficier du cadre national de communication, mais aussi s'engager dans une démarche propre de proximité - qui ne nécessiterait qu'un facteur supplémentaire temps/homme limité, mais requerrait surtout des capacités acquises par des formations appropriées : cette image doit être construite, avec les publics, les municipalités, les associations et les communautés environnantes.

4. TABLEAU DES RECOMMANDATIONS

Action	Problèmes à résoudre	Description
I. Le cadre général de la décentralisation		
Introduction		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anticiper la décentralisation politique et inscrire les mesures prises par le MCSP pour redynamiser les Maisons de la Culture (MC) dans une logique et un processus de décentralisation de fait ; ▪ Etablir un lien logique cohérent entre les niveau national, régional et local (municipal) ; ▪ Consolider le niveau régional en matière de responsabilité stratégique et technique (Délégations Régionales) ; ▪ Rééquilibrer le rapport entre les investissements matériels (bâtiments, équipements) et les ressources humaines, au profit de ces dernières.
II. Renforcer les capacités stratégiques du MCSP		
Définir une stratégie et des objectifs clairs pour les Maisons de la Culture	<p>3) Le MCSP s'efforce actuellement de définir une stratégie globale en s'appuyant sur des listes de priorités : cette stratégie manque encore de vision globale où les principes, les valeurs, les objectifs généraux et les méthodes seraient clairement définis et exposés ;</p> <p>4) La définition, le rôle et les missions des Maisons de la Culture ne sont pas ou ne sont plus clairement formulés à l'intérieur d'une stratégie globale dont ils découleraient : ils ne sont pas non plus clairement ressentis par les animateurs et les acteurs institutionnels, ni clairement perçus par les publics, par les collectivités locales, par la société civile, les artistes et les opérateurs culturels ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulation d'une politique générale du MCSP et du secteur de la culture dans les nouvelles conditions tunisiennes : <ul style="list-style-type: none"> - Valeurs, principes et objectifs globaux ; - Stratégie institutionnelle à tous niveaux (national, régional, local) ; - Stratégie opérationnelle et méthodologie à tous niveaux ; - Formulation du rôle des MC : valeurs, objectifs, missions ; - Elaboration d'un document de référence qui serve de cadre d'orientation et d'action aux MC. ▪ Communication et diffusion de cette stratégie.
Consolider et valoriser les formations et les carrières des Directeurs et animateurs des Maisons de la Culture	<p>7) Les animateurs des Maisons de la Culture ne possèdent pas tous toutes les compétences nécessaires pour gérer l'action culturelle et leurs établissements, ainsi que pour assurer l'évolution de ces Maisons de la Culture vers des formes de management plus modernes et plus performantes ;</p> <p>8) La Tunisie ne dispose pas d'une filière de formation complète des animateurs des Maisons de la Culture et, de façon générale,</p>	<p>1) Formation initiale :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborer un curriculum de formation initiale adapté aux nouvelles conditions et exigences des métiers culturels et assurant l'employabilité des diplômés ; ▪ Etablir la liste des métiers culturels et voisins et des compétences requises pour chacun ; ▪ Viser une professionnalisation pratique liée aux opérateurs

	<p>des professionnels de l'action culturelle ;</p> <p>9) La Tunisie ne dispose pas d'un processus permanent et cohérent de formation continue tout au long de la carrière des animateurs et de valorisation de ces carrières ;</p> <p>10) Les animateurs des Maisons de la Culture et les opérateurs de la société civile et des entreprises culturelles n'ont pas l'habitude de travailler ensemble et se connaissent mal, c'est à dire selon les mêmes normes et les mêmes valeurs ;</p> <p>11) Les animateurs et Directeurs des MC n'ont pas de visibilité ni de plans de carrière ;</p> <p>12) La Tunisie ne dispose pas d'un <i>observatoire</i> des besoins en matière de formations en fonction de l'évolution du secteur, des métiers de la culture et des besoins.</p>	<p>de terrain, comprenant des stages en entreprise et l'intégration de praticiens culturels extérieurs dans les programmes de formation ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer des filières spécialisées : <ul style="list-style-type: none"> - Gestion administrative ; - Management culturel, programmation, etc. ; - Techniques et (nouvelles) technologies ; - Communication, etc. ; ▪ Confier la responsabilité des formations à l'ISAJC ou à un institut équivalent. <p>2) Formation continue et valorisation des carrières :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborer et mettre en cohérence au long des carrières des programmes de formation continue valorisante : approfondissement ou spécialisation ; ▪ Organiser un système de motivation et de valorisation des carrières des Directeurs de MC : valorisation matérielle, professionnelle, morale et symbolique ; ▪ Instaurer un mécanisme de mobilité et d'échanges entre les secteurs public et privé. <p>3) Actions de formation nationales et internationales :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordonner les formations ponctuelles délivrées par la coopération internationale et des institutions nationales, de façon à leur faire intégrer le cadre et les orientations des formations du MCSP et à en harmoniser les principes et les méthodes ; ▪ Création d'un Observatoire des Formations Culturelles ;
<p>Améliorer le cadre institutionnel et opérationnel du MCSP</p>	<p>4) La gestion des Maisons de la Culture est rendue difficile par les pesanteurs administratives et par l'absence de mécanismes qui faciliteraient l'exécution budgétaire, et donc opérationnelle, des activités de ces institutions ;</p> <p>5) Le MCSP a hérité de blocages accumulés au fil du temps, de réformes incomplètes qui émaillent son histoire, et de mesures opportunistes dont les effets secondaires n'avaient pas été prévus. L'institution mérite d'être « scannée » et réparée ;</p> <p>6) Le fonctionnement des Maisons de la Culture se heurte à ces</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définir et appliquer des mesures qui facilitent le fonctionnement administratif et opérationnel des MC : <ul style="list-style-type: none"> - Identification des points de blocage ou de ralentissement ; - Résolution du blocage ; ▪ Renforcer l'autonomie des MC en matière de dépenses ordinaires, de façon à libérer les Délégations Régionales de charges trop lourde. Légitimer clairement un système de caisses d'avance ; ▪ Former les Directeurs des MC et/ou les appuyer

	<p>blocages et à des difficultés supplémentaires liées à l'incertitude de leur statut et aux habitudes prises dont l'ancienneté et la répétition font autorité.</p>	<p>ponctuellement par des équipes mobiles et un soutien par le site Web du MCSP (cf. I, V) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informatiser au moins partiellement le fonctionnement administratif et budgétaire.
<p>Renforcer la capacité de décision des Directeurs des MC</p>	<p>4) Le Ministère en général, mais aussi les agents du MCSP manquent de capacité de décision à leurs niveaux respectifs. Ce problème est dû en premier lieu au mode de fonctionnement antérieur du MCSP et aux habitudes ou à la culture administrative des fonctionnaires ;</p> <p>5) Le défaut de capacité de décision est également dû à la construction pyramidale et au cloisonnement des Services du MCSP, qui sont toujours en vigueur et empêchent l'information nécessaire à la décision de circuler, d'être diffusée et partagée ;</p> <p>6) Les unités chargés de l'information sont trop faibles, et ne disposent pas des outils institutionnels, humains et techniques pour répondre aux besoins du MCSP, surtout dans le cadre nouveau de la décentralisation des services et des compétences.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse et cartographie des lieux et circuits de décision ; ▪ Analyse des points de blocages ; ▪ Etablissement de circuits de décision sur toute la chaîne administrative et opérationnelle du MCSP, ainsi que sur sa distribution géographique (national, régional, local) ; ▪ Attribution claire des responsabilités respectives dans la chaîne de décision : établissement d'une charte lisible et accessible à tous, y compris sur le site Web interne du MCSP ; ▪ Formation des fonctionnaires : inspirer une « culture » de la décision responsable, valoriser la prise de décision ; ▪ Mesures incitatives précises pour les Directeurs des MC ; ▪ Mesures de suivi (circuits matérialisés) et d'évaluation des prises de décision, basées sur des indicateurs précis ; ▪ Améliorer les circuits d'information verticale et horizontale au sein du MCSP : collecte, traitement harmonisé, diffusion ; ▪ Décloisonnement des services ; ▪ Regroupement des services dédié à l'information au sein d'un service commun détaché, constitué à partir du redéploiement de personnel formé ; ▪ Privilégier les « task forces » avec obligation de résultats plutôt que les séminaires et comités généralistes.
<p>Créer un site Web d'information, d'appui technique et de communication</p>	<p>7) Manque de transparence interne de la politique culturelle du MCSP, de son fonctionnement, de ses moyens et de ses outils (cf. II. 4) ;</p> <p>8) Manque de lisibilité des lois, décrets et réglementations, etc. qui régissent le secteur de la culture dans son ensemble, l'action associative ou privée, le rôle et les statuts des artistes ;</p> <p>9) Manque d'information sur les programmes en cours et prévus, les partenariats, la coopération internationale, les opportunités de projets, d'actions ou de formations ;</p> <p>10) Isolement et manque de visibilité des Maisons de la Culture, qui ne reçoivent pas l'information, ne peuvent la répercuter ni la</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Création d'un site Web général du MCSP (portail) ; ▪ Constitution d'une cellule ou d'un service autonome, détaché des services opérationnels, dédié à la gestion du site Web : le site pourrait être confié au Centre National de Communication Culturelle et Médiatique ; ▪ Désignation d'un correspondant par service ; ▪ Formation des agents du service Web ainsi que des utilisateurs dans le MCSP, dont les Directeurs des MC ; ▪ Monitoring et suivi : indicateurs, méthodologie du suivi ; <p>1) Site Web interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Politique et programmes du Ministère ;

	<p>partager, ni l'utiliser de façon optimale dans leurs milieux d'exercice ;</p> <p>11) Absence des Maisons de la Culture dans les réseaux culturels nationaux ;</p> <p>12) Manque de visibilité externe de la politique du MCSP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informations administratives, juridiques, professionnelles, postes ouverts, etc. ; ▪ Programmes et activités des Maisons de la Culture ▪ Echanges, conseil, coaching, formations, méthodologies, etc. <p>2) Site Web général et externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Politique du MCSP ; ▪ Documentation culturelles, publications, recherches, actualités ; ▪ Communication externe ; ▪ Relations internationales ; ▪ Annuaire, services, opérateurs, réseaux, etc.
Renforcer les capacités de suivi, d'évaluation et de prospective	<p>4) Faiblesse du suivi et du monitoring de l'action culturelle : les capacités de pilotage, d'orientation et d'évaluation sont réduites ;</p> <p>5) Retour insuffisant de l'information locale vers les niveaux régional et national pour dégager une vision, une stratégie et une méthode de l'action du MCSP, et lui permettre d'harmoniser les politiques et les programmes sur l'ensemble des régions ;</p> <p>6) Manque de visibilité et de lisibilité des activités des Maisons de la Culture et des événements culturels.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place d'une méthodologie de suivi, de monitoring et d'évaluation sur toute la chaîne opérationnelle du MCSP ; ▪ Renforcement des points d'analyse et de traitement au niveau régional ; ▪ Attribution de la responsabilité nationale à l'Inspection Générale ; ▪ Formation des usagers du système à tous niveaux, et en particulier des Directeurs des MC et des services des Délégations Régionales ; ▪ Création et mise en place des outils de suivi et monitoring : cadre logique, indicateurs et grilles d'évaluations, modèles de rapports, procédures de transmission et d'utilisation ; ▪ Suivi des politiques, des programmes, des institutions, des activités, etc.
Développer les fonctions de l'Inspection Générale	<p>4) Le MCSP n'assure pas le suivi qualitatif et prospectif de sa politique, de ses programmes et de son action : faute de services compétents dédiés, de ressources humaines et d'outils adaptés (méthodologie, indicateurs, etc.) ;</p> <p>5) Il se prive ainsi d'une capacité d'analyse et d'études prospectives, d'orientation, de vision et de stratégie globale à long terme : cette faiblesse touche en particulier le pilotage et la capacité d'adaptation des Maisons de la Culture ;</p> <p>6) Entre autres, le suivi et la valorisation des carrières et des affectations des Directeurs des Maisons de la Culture ne sont pas assurés de la façon très cohérente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcement du corps des Inspecteurs Généraux ; ▪ Consolidation des fonctions : accès (formations et concours), statuts, responsabilités ; ▪ Elargissement et redéfinitions de leurs missions : <ul style="list-style-type: none"> - Inspection administrative ordinaire ; - Suivi des carrières et des compétences ; - Suivi et harmonisation nationale des politiques du MCSP ; - Réorientations et réajustements, analyse des systèmes ; - Renforcement de la qualité de l'action du MCSP ; - Etudes thématiques, analyse et prospective : capacité de

		proposition, formulation de stratégie à terme.
Renforcer les stratégies de communication du MCSP et du secteur de la culture	<p>3) Les Maisons de la Culture ne jouissent pas d'une image très positive, entre indifférence des publics et des communautés et parfois hostilité liée à leur rôle sous l'ancien régime. D'autres facteurs entrent en jeu, liés à leur vétusté, au formalisme de leurs activités, au manque de formation des animateurs en matière de relations sociales et à leur isolement institutionnel.</p> <p>4) Le MCSP n'a pas défini une stratégie claire et globale de communication qui couvre l'ensemble de sa politique et de ses institutions : des actions ponctuelles sur la « culture », sur le patrimoine ou sur d'autres thèmes et événements ne suffisent pas à entraîner un mouvement d'adhésion des publics vers son action régulière sur le territoire national.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultation nationale sur la « culture » en Tunisie ; ▪ Elaboration et formulation d'un plan de communication global : <ul style="list-style-type: none"> - Vision et valeurs, principes ; - Méthode ; - Projets et réalisations ; - Déclinaisons régionales et locales du plan de communication. ▪ Utilisation du site Web et des réseaux ; ▪ Evénements symboliques ; ▪ Messages politiques forts : démocratie, société civile, développement économique, etc. ; ▪ Formation des personnels exposés du MCSP : dont les Délégués Régionaux et les directeurs des MC : capacités de dialogue, d'argumentation et de proposition.
Aménager les fonds de réhabilitation et d'équipement des Maisons de la Culture	<p>4) Un nombre assez important des MC nécessite des réparations et des réhabilitations qui les rendraient plus attractives et plus fonctionnelles ;</p> <p>5) Les MC manquent d'équipements ou sont dotées d'équipements dépassés ou hors d'usage ;</p> <p>6) Trop de MC n'utilisent pas, ou n'utilisent pas de façon optimale les équipements dont elles disposent.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conditionner travaux et équipements à une stratégie préalable des MC, et en fonction des priorités définies par le Directeur (cinéma, photo, livre, etc.) et des publics prévisibles ; ▪ Etablir un système d'attribution de subventions roulant et non automatique ; ▪ Conditionner en partie à la participation des municipalités ou d'autres partenaires extérieurs ; ▪ Conditionner les équipements à un plan d'utilisation et à un suivi précis.
III. Mesures techniques et opérationnelles		
Optimiser le rôle du MCSP dans le financement du secteur de la culture	<p>4) L'Etat tunisien finance à peu près exclusivement le secteur de la culture : avec 0,65 % de son budget annuel, il atteint une limite qu'il ne franchira que difficilement, dans des conditions économiques incertaines. Sa contribution pourrait au contraire baisser relativement, même si l'objectif envisagé est d'atteindre 1% ;</p> <p>5) Ce budget ne permet pas de couvrir tous les besoins du pays en matière de politique culturelle, ni d'assurer de façon satisfaisante la maintenance du réseau des Maisons de la Culture</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prévoir, à fonds constants, un plan de réduction relative et progressive (moyen terme) du budget de l'Etat dans le financement de la culture ; ▪ Identifier, coordonner et consolider les sources complémentaires du financement du secteur : <ul style="list-style-type: none"> - Taxes, revenus propres, commerce et tourisme, industries culturelles, etc. ; - Municipalités, secteur privé ;

	<p>sur l'ensemble du territoire ou de développer des actions de qualité constante ;</p> <p>6) Le financement exclusif des institutions, des organismes privés, des associations et de nombre d'actions et d'opérateurs culturels inhibe et limite, en créant des normes, des habitudes et une attente passive, la créativité de l'action culturelle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coopération internationale, etc. ; - Mutualisation des moyens avec les secteurs voisins, les municipalités, les associations culturelles et opérateurs privés, etc.
Optimiser les ressources humaines	<p>4) Le MCSP dispose de ressources humaines en quantités raisonnablement suffisantes. Mais, en raison de pesanteurs historiques, ces ressources sont mal distribuées. Elles se situent parfois dans des services qui n'ont plus le rôle qu'ils ont joué dans le passé, et manquent dans d'autres qui ont émergé récemment et sont aujourd'hui stratégiquement cruciaux. Un nombre significatif de fonctionnaires sont de fait sous-employés, tandis que d'autres n'ont pas la capacité (le temps) d'assumer des tâches devenues trop lourdes ;</p> <p>5) Il existe des disparités fortes, en ce qui concerne les Maisons de la Culture, entre les régions et même entre des établissements analogues des mêmes régions. Certaines Maisons de la Culture ne fonctionnent qu'avec un seul animateur (Directeur), d'autres avec beaucoup plus ;</p> <p>6) Les fonctions des agents du MCSP sont très cloisonnées : même des agents potentiellement polyvalents ne sont affectés qu'à des missions ou des tâches spécifiques, et sont ainsi potentiellement sous-employés.</p>	<p>1) Redéploiement des ressources humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transférer, après analyse, les ressources utiles des services surchargés dont les fonctions sont devenues moins stratégiques vers les services fonctionnels et nécessaires (suivi, information, Inspections Générale, etc.) ; ▪ Formations adaptées aux nouvelles fonctions. <p>2) Mutualisation et partage des ressources humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entres MC ; ▪ Animateurs, techniciens, gestionnaires, secrétaires, personnel de service, etc. <p>3) Motivation des Directeurs et animateurs des MC :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Politique claire du MCSP et du statut et rôle des animateurs ; ▪ Avantages matériels ; ▪ Responsabilité, capacité de décision, protection de la décision ; ▪ Soutien politique et technique du MCSP ; ▪ Reconnaissance morale et symbolique ; ▪ Plan de carrière ouvert, mobilité.
Créer un mécanisme de modulation budgétaire	<p>4) Le MCSP subventionne de plus en plus d'institutions publiques et privées : son budget est alourdi et sa capacité d'action est diminuée par ce système sans qu'il puisse en mesurer la qualité ni l'impact ;</p> <p>5) Le système de subventionnement systématique (« arrosage ») crée des dépendances, inhibe la créativité et réduit la qualité moyenne de l'action culturelle ;</p> <p>6) La motivation et la créativité culturelle, stratégique et administrative des Directeurs des MC sont affaiblies par le système. Ils ne recherchent ni partenariats, ni financements extérieurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conditionner les subventions : <ul style="list-style-type: none"> - A la qualité mesurée des actions et des résultats des bénéficiaires publics ou privés ; - Aux partenariats établis avec d'autres institutions publiques ou privées, avec les municipalités, le secteur privé, la coopération internationale, etc. ; ▪ Assurer un suivi méthodique, basé sur des indicateurs authentiques ; ▪ Recueillir l'avis de l'Inspection Générale et de la Haute Autorité des politiques et des institutions culturelles (III. 5).

<p>Adapter l'architecture des Maisons de la Culture</p>	<p>4) Manque d'attractivité et inadaptation fonctionnelle des bâtiments de certaines Maisons de la Culture, qui sont le reflet d'une autre époque ;</p> <p>5) Isolement de l'action de certaines Maisons de la Culture éloignées des centres sociaux actifs ;</p> <p>6) Standardisation et conservatisme de l'action, des projets et des activités des Maisons de la Culture, liés aux formes architecturales.</p>	<p>1) Constructions nouvelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer des MC adaptées aux fonctions nouvelles de l'action culturelle : bâtiments ouverts, polyvalents, aux espaces modifiables et intégrés dans l'environnement urbain et les caractères culturels (patrimoine) des villes concernées ; ▪ Bâtiments en matériaux locaux répondant aux normes environnementales ; ▪ Consultation des autorités locales, des communautés, des artistes, des usagers, etc. ; ▪ Recours aux architectes et aux artistes locaux pour la conception et l'ornementation ; ▪ Occuper le cas échéant des espaces alternatifs : friches industrielles, commerciales ou administratives, bâtiments du patrimoine. <p>2) Réhabilitations :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Restructurer les bâtiments anciens, en cas de réhabilitation massive, selon les principes présentés en 1) ; ▪ Rafraîchir les bâtiments anciens avec l'appui d'artistes locaux en cas de modifications superficielles.
<p>Créer une Haute Autorité consultative des politiques et des institutions culturelles</p>	<p>5) Isolement du secteur de la culture, qui limite son impact ou son écho (communication) dans la société tunisienne, et réduit son image et ses enjeux ;</p> <p>6) Absence du secteur privé dans les financements, l'investissement et le mécénat relatifs au secteur de la culture ;</p> <p>7) Nécessité d'une éthique transparente, dans le cadre d'objectifs clairs et partagés, en matière de subventions et d'appui aux organismes et aux projets culturels ;</p> <p>8) Déficit d'image des Maisons de la Culture au niveau local (comme national), et faible capacité de mobilisation de partenaires sectoriels et intersectoriels, des institutions locales et du secteur privé.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer une « Haute Autorité des politiques et des institutions culturelles » : <ul style="list-style-type: none"> - Consultative et indépendante ; - Constituée de hauts responsables du MCSP (en minorité), de personnalités culturelles, de responsables de secteurs voisins (éducation, journalisme et média, etc.), de responsables culturels, intellectuels et sociaux de la société civile, du monde artistique, du secteur privé (banques, entreprises, etc.), de personnalités et responsables régionaux et des municipalités ; - Correspondants dans les régions ; - Secrétariat permanent assuré par le MCSP, Comité exécutif. <p>Fonctions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer l'ouverture du secteur de la culture sur les autres secteurs et le secteur privé en particulier. Créer un climat de confiance et de coopération ;

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcer la diffusion des valeurs et de l'image de la culture ; ▪ Faciliter la coopération intersectorielle à tous niveaux, l'application des conventions et des accords, et le mécénat ; ▪ Veiller à l'éthique du système de subventionnement, à l'équilibre des régions, etc. ; ▪ Faciliter l'ancrage des MC dans les municipalités et le secteur privé local.
Renforcer l'action territoriale des Directions thématiques du MCSP	<p>3) Le MCSP dispose, à travers ses Directions thématiques (musique et danse, arts plastiques, arts visuels et audiovisuel, livre et lecture, arts scéniques, cinéma) d'un patrimoine culturel opérationnel considérable, mais qui n'est pas utilisé de la façon la plus efficace au bénéfice des Maisons de la Culture, c'est-à-dire plus largement des régions et des localités : il semble qu'une réflexion ait lieu actuellement en ce sens parmi ces Directions ;</p> <p>4) Les Maisons de la Culture (et les régions) ne savent pas exploiter cette richesse institutionnelle et le patrimoine qu'elle rassemble.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mobiliser les directions thématiques du MCSP : arts plastique, musique et danse, cinéma et audiovisuel, livre et bibliothèques, arts de la scène, etc. ; ▪ Renforcer leurs capacités opérationnelles ; ▪ S'appuyer le cas échéant sur l'Etablissement National pour la Promotion des Festivals et des Manifestations Culturelles et Artistiques ; ▪ Organiser des manifestations culturelles thématiques et tournantes à partir de leurs ressources : expositions, conférences, spectacles, festivals, etc. ; ▪ Développer et généraliser la pratique du cinéma : ciné-clubs, diffusion, création.
Renforcer la coopération intra et intersectorielle	<p>5) Faiblesse des partenariats entre le MCSP et les secteurs voisins et solidaires : éducation et enseignement supérieur, tourisme, Maisons des Jeunes, emploi, commerce, environnement et développement durable, etc. ;</p> <p>6) Manque de coordination entre les services du MCSP : arts plastiques, cinéma, patrimoine et sites du patrimoine, bibliothèques, Musées ;</p> <p>7) Manque d'initiative et de capacité des Maisons de la Culture en matière de partenariat intersectoriel sur le terrain ;</p> <p>8) Manque de méthodologie et de soutien dans ce domaine, de la part du MCSP, aux Maisons de la Culture.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conventions signée au niveau du MCSP avec des Ministères voisins et partenaires : éducations, tourisme, jeunesse et sport, famille, femme et enfance, environnement, enseignement supérieur, etc. ; ▪ Coordination régionale avec les autorités régionales et les représentants des ministères voisins ; ▪ Projets interinstitutionnels communs au niveau des municipalités et des MC, sur la base de la mutualisation des moyens et des ressources humaines ; ▪ Partenariats entre institutions du MCSP : MC, bibliothèques, Musée, sites du patrimoine, etc. ; ▪ Intégration de thèmes liés au développement local : environnement, sciences, agriculture, artisanat, etc.
Renforcer l'implication de la société civile	<p>3) Manque de coopération et d'échanges entre les Maisons de la Culture et les organisations de la société civile (associations, opérateurs culturels) ;</p> <p>4) Méfiance réciproque, opposition de « caractère », d'orientations</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulation d'une politique claire du MCSP ; ▪ Adaptation des règlementations éventuellement limitatives au partenariat des MC avec la société civile ; ▪ Mesures incitatives du MCSP envers les MC et la société civile

	et de méthodes entre les Maisons de la Culture et la société civile, dues en partie au passif hérité de l'histoire tunisienne.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formations communes aux animateurs des eux parties ; ▪ Ouverture des MC aux associations, projets communs (incitations) ; ▪ Projets pilotes : gestion de programmes ou de l'action culturelle des MC par des associations.
Renforcer l'implication du secteur privé	<p>4) Le secteur privé est peu préoccupé, en Tunisie, par celui de la culture. L'attention du MCSP s'est résolument dirigée vers le mécénat ou le sponsoring, peut-être pas suffisamment vers l'investissement culturel ;</p> <p>5) La relation entre le secteur de la culture et le secteur privé reste assez abstraite et mécanique, et se confine au plan national de la politique générale : un travail d'enracinement de cette relation au niveau des régions et des collectivités locales n'a pas été suffisamment effectué ;</p> <p>6) Dans ces conditions, les Maisons de la Culture ne sont pas en mesure d'entretenir des relations de partenariat significatives avec le secteur privé.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communication sur la Loi sur le Mécénat : <ul style="list-style-type: none"> - Avantages fiscaux ; - Avantages symboliques : reconnaissance publique ; - Avantages économiques : retour sur image, génération de ressources ; ▪ Mesures incitatives en faveur de l'investissement culturel : art et industries culturelles ; ▪ Intégration de représentants du secteur privé dans la Haute Autorité et dans des événements culturels ; ▪ Travail au niveau des Régions et des municipalités : développement local, emploi, image, promotion des produits locaux, etc. ; ▪ Formation des Délégués Régionaux à la Culture et des directeurs des MC ; ▪ Appui et coaching par le site Web du MCSP.
Elaborer des cartographies Composées du secteur de la culture	<p>4) Manque d'information et de documentation sur le système et le paysage culturels en Tunisie ;</p> <p>5) Manque de vision d'ensemble et comparative, à l'intérieur des régions et au niveau national, des ressources, institutionnelles et humaines, dans les domaines culturels et voisins (éducation, jeunesse et sport, tourisme, etc.) ;</p> <p>6) Manque d'information sur l'environnement culturel, urbain et socio-économique des Maisons de la culture.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation du site Web du MCSP ; ▪ Réalisation au niveau régional de cartographies thématiques superposables (systèmes de « transparents » virtuels. <p>Types de cartes (indicatif) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Environnement socio-culturel de la Région (Gouvernorat) : <ul style="list-style-type: none"> - Communautés et patrimoine immatériel - Sites du patrimoine - Artisanat et traditions - Tourisme, sites touristiques et circuits, environnement ▪ Environnement institutionnel de la culture et des secteurs voisins : <ul style="list-style-type: none"> - Maison de la Culture et institutions culturelles ; - Ecoles, universités, Maisons de Jeunes ; - Théâtres et centres culturels municipaux et privés ; - Opérateurs culturels, entreprises culturelles ;

		<ul style="list-style-type: none"> - Associations, troupes artistiques, artistes ; - Evénements culturels : festivals, manifestations locales ; - Métiers de la culture représentés, métiers manquants.
Créer une Maison de la Culture virtuelle	<p>3) Manque de relations conviviales et continues et d'échanges d'expérience entre les Directeurs des MC, et de dialogue entre les MC et les responsables lointains du MCSP ;</p> <p>4) Manque d'information, de conseils (coaching), d'accompagnement et d'outils pratiques de réflexion et de créativité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Création d'une « Maison de la Culture virtuelle et interactive sur le site Web du MCSP ; ▪ Echanges ludiques sur les bâtiments, les programmes et les activités : possibilité de proposer des formes, des problèmes et des solutions, des programmes, des initiatives, etc. ; ▪ Echanges d'expériences, proposition de modèles, conseils et coaching.
IV. Organisation et fonctions régionales		
Formuler une stratégie régionale du secteur de la culture et des Maisons de la Culture	<p>3) La décentralisation donnera une importance cruciale aux politiques culturelles régionales. Cette nouvelle dimension de l'action culturelle, qui s'inscrit dans une politique nationale mais dans une composante régionale, n'est pas à ce jour suffisamment perçue par tous les services du Ministère ou les niveaux concernés (DRC) ;</p> <p>4) Les régions sont diverses, par leur géographie, leurs populations, leurs cultures et leur situation socio-économique : elles doivent s'identifier, se caractériser et se donner des stratégies de développement culturel qui les reflètent, qui répondent à leurs besoins et qui les valorisent.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Délégués Régionaux et autorités régionales (Gouvernorats) : formuler et appliquer une stratégie culturelle régionale basée sur : <ul style="list-style-type: none"> - Le cadre général de la politique et de la stratégie du MCSP ; - Le cadre général des stratégies régionales de développement durable ; - Les ressources et les caractères culturels de la Région : communautés, patrimoines matériel et immatériel, création artistique, moyens institutionnels et techniques, traditions artistiques, etc. ; - Les partenariats intersectoriels et interinstitutionnels: environnement, éducation, société civile, etc. ; ▪ Dégager les priorités : domaines culturels, formes d'action, etc. ; ▪ Prévoir des outils de suivi et de communication.
Renforcer le rôle de relai opérationnel des Délégations Régionales à la culture (rappel de II et III)	<p>Objet :</p> <p>3) Le relai des Délégations Régionales peut jouer un rôle stratégique capital dans les mécanismes de la décentralisation, afin d'établir la transmission dans les deux sens entre la politique nationale et l'action culturelle de terrain ;</p> <p>4) Tous les points évoqués ici ont été traités dans les deux chapitres précédents : il s'agit de leur transposition et de leur traduction dans l'optique régionale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Système d'information et site Web : le niveau régional est un carrefour essentiel de collecte et de distribution et doit être doté de la capacité technique adéquate ; ▪ Communication du MCSP : dans le cadre général de la stratégie du MCSP, intégrer les caractères régionaux ; ▪ Cartographies : le relai régional est le cœur de cette activité ; ▪ Architecture des MC : dans le cadre national (MCSP), le relai régional définit les caractères locaux de l'architecture adaptée ;

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modulation budgétaire : le relai régional est le centre décisif de cette stratégie financière ; ▪ Suivi et monitoring : le relai régional est un point de concentration du processus de suivi continu ; ▪ Inspection Générale : point d'appui de l'IG nationale, doté d'une certaine capacité.
Renforcer l'appui politique et stratégique des Délégations Régionales aux Maisons de la Culture	<p>3) Les Maisons de la Culture et leurs Directeurs manquent de poids, d'expérience et d'initiative au plan local pour affirmer leur rôle moteur dans l'animation sociale et culturelle et la mobilisation des ressources institutionnelles et de la société civile ;</p> <p>4) L'appui que peuvent apporter les Délégués Régionaux, qui ont davantage d'expérience, aux Directeurs des Maisons de la Culture n'est pas assez systématique et dépend trop de la personnalité et de l'engagement personnel des Délégués Régionaux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le Délégué Régional apporte son appui politique aux Directeurs des MC au plan local en matière de relations, négociations, partenariats avec : <ul style="list-style-type: none"> - les institutions intra et intersectorielle ; - les autorités municipales ; - la société civile et le secteur privé ; - la coopération internationale. <p>Cet appui prend les formes de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Appui formel (courrier, recommandations, participation du Délégué Régional ou de son représentant aux rencontres ; ▪ Valorisation, incitation et modulation budgétaire ; ▪ Site Web ; ▪ Séminaires de formation ; ▪ Guides, méthodologie et instructions.
Créer une cellule régionale d'appui technique aux Maisons de la Culture	<p>6) Manque d'expérience des Directeurs et animateurs dans certains domaines de l'action et de la gestion culturelles ;</p> <p>7) Faiblesse des Directeurs des Maisons de la Culture en matière de dialogue, d'échanges, d'argumentation et de décision ;</p> <p>8) Manque de techniciens spécialisés dans les Maisons de la Culture ;</p> <p>9) Surcharge occasionnelle de travail des Directeurs et animateurs à l'occasion d'événements mobilisateurs (festivals, formations, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Création d'une « cellule d'appui » technique et mobile auprès du Délégué Régional ; ▪ Création d'une page Web d'appui technique et de coaching ; ▪ Création et/ou diffusion d'outils méthodologiques. <p>Missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tous les aspects liés au « management culturel (cf. V) ; ▪ Dialogue, négociation, partenariats : institutions locales, société civile, etc. ; ▪ Administration, procédures financières et contractuelles ; ▪ Techniciens : son, lumière, théâtre, cinéma, etc. ; ▪ Organisation d'événements ; ▪ Suivi et monitoring ; ▪ Communication et valorisation.
Installer une Maison de la Culture	<p>3) Le MSP manque de relais pratiques sur le territoire pour :</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sélection et installation d'une Maison de la Culture

<p>ressource par région</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer des formations/stages de perfectionnement rapides et opérationnels et les rendre plus facilement accessibles selon des besoins locaux immédiats, ponctuels et spécifiques ; ▪ Conduire des expériences innovantes et des projets pilotes en matière de management ou d'action culturelle et en fonction des ressources et des stratégies locales ; ▪ Mettre en application des mesures prises par le MCSP et en mesurer la faisabilité, l'efficacité et l'impact avant leur généralisation ; ▪ Recevoir des stagiaires ou de futurs cadres pour des formations spécialisées ou complémentaires, sans passer par les systèmes nationaux plus lourds et moins adaptés. <p>4) Les Régions ont besoin de matérialiser leur rôle de relai essentiel dans le dispositif national de la décentralisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Centre modèle renforcer la communication régionale ; ▪ Centre de documentation et de distribution/diffusion : recherche, cartographies, ressources numérisées, etc.) ; ▪ Centre de conseil, d'orientation et d'information. 	<p>ressources, dotée des capacités et des outils nécessaires ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Installation de l'ensemble des cellules d'appui technique de la Délégation Régionale ; ▪ Eventuellement, attribution d'un statut adapté à la Maison ressource ; ▪ Diffusion (site Web) des missions et des moyens proposés. <p>Le cas échéant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place d'un Festival ressource sur le même modèle : <ul style="list-style-type: none"> - Expérimentation ; - Accueil de stagiaires ; - Formations spécifiques ; - Documentation.
<p>Encourager la création de « Maisons Communales » intersectorielles dans les régions</p>	<p>1) Le MCSP ne dispose pas des moyens nécessaires pour construire ou installer de nouvelles Maisons de la Culture dans les zones où elles manquent ;</p> <p>2) D'autres secteurs et Ministères voisins font face au même problème et manquent d'institutions qui développent leur action ;</p> <p>3) Un certain nombre de Maisons de la Culture, dans certaines régions, ne parviennent pas à fonctionner à plein régime et sont donc sous-employées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Création de « Maisons Communales » cofinancées par les municipalités et les Ministères partenaires (culture, jeunesse et sports, affaires sociales, femme, famille et enfance, éducation, associations, etc.) ; ▪ Rassemblement des services des différents partenaires ; ▪ Mutualisation des charges, personnels et services communs ; ▪ Cogestion par les municipalités et les Délégations Régionales des Ministères partenaires ; ▪ Application du modèle à des Maisons de la Culture sous-utilisées (ou à des établissements analogues d'autres Ministères).
<p>Equiper des Maisons de la Culture mobiles par région</p>	<p>4) Les Maisons de la Culture ne sont pas équitablement réparties sur l'ensemble du territoire. Des zones entières de la Tunisie sont considérées comme des « déserts culturels » ;</p> <p>5) Même dans les régions normalement dotées de Maisons de la Culture, une partie importante des populations et des communautés en est trop éloignée pour y avoir un accès usuel : les Maisons de la Culture ne touchent qu'un périmètre restreint ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Création d'unités culturelles mobiles ; ▪ Partenariat et mutualisation avec les autres institutions culturelles, les autres secteurs (jeunesse, et sport, éducation, femme, famille et enfance, etc.) et les municipalités ; ▪ Programmes polyvalents : Bibliothèques, expositions, films, musique et spectacles, sciences et environnement, animations et formations

	6) D'autres secteurs manquent d'établissements pour assurer leur mission dans les mêmes zones (tourisme, ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance, etc.).	(ateliers), rencontre citoyennes, etc.
Créer des Pôles culturels régionaux	<p>4) Les régions peuvent avoir besoin d'institutions fortes qui les symbolisent et jouent un rôle moteur important dans l'attractivité, la promotion et la création culturelles locales ;</p> <p>5) La Tunisie manque de projets intersectoriels qui réunissent à la culture et au loisir culturel les secteurs complémentaires du développement durable : disciplines de la connaissance (sciences), environnement, économie et développement intégré, etc. ;</p> <p>6) Aux côtés de Maisons de la Culture de proximité, il s'agirait de doter les capitales régionales d'un centre culturel de prestige ou utile à l'image et au développement de la région, et d'offrir aux publics une diffusion culturelle de haute qualité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sélection d'un modèle de pôle culturel régional ; ▪ Rassemblement intra et intersectoriel : culture, patrimoine, sciences, éducation, artisanat, tourisme, produits locaux, etc. ; ▪ Services d'animation : ateliers, découverte, loisirs, formations, spectacles et événements, etc. ; ▪ Services de soutien : boutiques, restaurants.
Renforcer la coopération internationale au niveau régional	<p>4) Faute des capacités humaines, techniques et institutionnelles appropriées et de l'expérience nécessaire, les Délégations Régionales n'ont pas accès à la coopération internationale et à ses réseaux ou ne sont pas associées aux programmes mis en œuvre ;</p> <p>5) 30 villes tunisiennes environ ont noué des liens de jumelage avec des villes européennes, certaines ou des liens dans le cadre de l'Agenda 21 : mais beaucoup de ces jumelages ne sont pas suffisamment actifs, faute de capacités et de moyens ;</p> <p>6) Les Maisons de la Culture ne prennent pas une part assez active dans la recherche et l'utilisation des instruments de coopération disponibles en Tunisie et dans les villes où elles se situent.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MCSP : coordination et rationalisation des programmes de coopération internationale, en vue de leur décentralisation partielle sur le territoire tunisien ; ▪ Coordination entre le MCSP et les Délégations Régionales autour des programmes de coopération internationale : information, incitation et implication ; ▪ Coordination de la Délégation Régionale avec les autorités régionales et municipales sur des projets de coopération ; ▪ Appui de la Délégation Régionale aux MC et à la société civile auprès de municipalités : programmes de coopération et Agenda 21. Diffusion de l'information ; ▪ Participation des MC aux actions de jumelage et des actions de coopération (projets, formations, etc.) ; ▪ Jumelage de festivals et d'événements culturels ; ▪ Délégation Régionale : formation des Directeurs de MC, coaching par le site Web.
Développer un stratégie de communication régionale	<p>5) Les Régions n'ont pas encore construit d'identité culturelle forte et diffusable, basée sur leurs ressources et leurs choix stratégiques ;</p> <p>6) Les Régions (Délégations Régionales) ne communiquent pas suffisamment sur leur action culturelle ;</p> <p>7) Les Maisons de la Culture ne contribuent pas à l'image régionale</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboration d'un plan régional de communication, en lien avec la stratégie régionale (IV.1) et en partenariat avec les parties prenantes : autorités régionales, secteur privé, tourisme, etc. ; ▪ Coordination avec les MC de la Région ; ▪ Diffusion par le site Web du MCSP et les réseaux sociaux ;

	<p>et ne bénéficient pas du support d'une image régionale ;</p> <p>8) La standardisation de l'action culturelle du MCSP se traduit par une communication standardisée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outils et coaching délivrés par le site Web ; ▪ Formation des Directeurs des MC à la Maison de la Culture ressource (régionale) ; ▪ Organisation de circuits culturels régionaux ; ▪ Organisation d'événements culturels et intersectoriels symboliques, incluant le financement du secteur privé ; ▪ Promotion des produits régionaux (patrimoine) : site Web, manifestations culturelles, MC.
V. Optimisation du management des Maisons de la Culture		
<i>Encourager la formulation de stratégies culturelles municipales</i>	<p>4) Les municipalités tunisiennes n'élaborent pas de stratégies culturelles qui reflèteraient, coordonneraient et mutualiseraient leurs ressources et leurs moyens. Cette faiblesse constitue un frein au développement et un handicap pour l'image des villes ;</p> <p>5) L'action culturelle du MCSP au plan local souffre de cette absence de stratégie et de coordination qui en découle ;</p> <p>6) De même, la capacité d'action et l'influence des MC se trouvent réduites au plan local par l'absence de vision et de stratégie partagées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appui du MCSP et des Délégations Régionales à la formulation de stratégies municipales, avec le soutien des MC, et dans le cadre des stratégies nationale et régionale ; ▪ Implication de tous les acteurs culturels et voisins, et du secteur privé ; ▪ Formation des responsables municipaux à la culture ; ▪ Appui et coaching à distance (site Web du MCSP).
<i>Recréer l'attractivité des Maisons de la Culture</i>	<p>3) Les Maisons de la Culture attirent de moins en moins de publics – en particulier parmi les jeunes générations et les publics « non classiques ». Si certaines restent relativement fréquentées, beaucoup d'entre elles sont désertées. La tendance générale est à la désaffection des publics ;</p> <p>4) Les raisons en sont multiples et soulèvent de nombreuses questions (emplacement des Maisons de la Culture, bâtiments, équipements, programmes et fonctionnement, etc.). Les réponses relèvent à la fois de la stratégie générale du MCSP et d'ajustements locaux (management culturel).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rafraîchir les façades et les bâtiments des MC, avec l'aide d'associations et d'artistes. Nettoyer et aménager les jardins ; ▪ Aménager l'accueil, décorer et installer des vitrines promotionnelles documentation, (ressources culturelles, artisanat, tourisme, produits locaux), avec l'appui d'autres institutions, de la municipalité, des artistes et du secteur privé ; ▪ Installer une salle d'accueil avec une cafeteria : lieu d'attente de rencontre, de repos, de convivialité ; ▪ Créer des activités sociales de proximité : lecture, jeux de société, télévision, Internet, fêtes scolaires, universitaires ou professionnelles ; ▪ Installer une unité informatique (Internet) ; ▪ Créer une identité, un symbole de reconnaissance de la MC.
<i>Développer les capacités de « management » des Maisons de la Culture</i>	<p>3) Les Maisons de la Culture, de façon générale, manquent d'une vision et d'une stratégie explicites qui permettent d'optimiser leurs moyens en tenant compte des spécificités socio-culturelles locales ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation des Directeurs des Maisons de la Culture ; ▪ Appui à distance par le Site Web régional, méthodologie, conseil, outils ; ▪ Soutien technique ponctuel (cellule régionale d'appui

	<p>4) Les Directeurs des Maisons de la Culture gèrent indifféremment les Maisons de la Culture, sans y imprimer leur personnalité, leur approche et leur savoir-faire, ce qui réduit leur capacité d'influence et de mobilisation des publics et des autorités locales.</p>	<p>technique) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mesures d'incitation du MCSP et de la Délégation Régionale.
	<p>Plan stratégique initial</p> <p>1) Les Maisons de la Culture, de façon générale, manquent d'une vision et d'une stratégie explicites qui permettent d'optimiser leurs moyens en tenant compte des spécificités socio-culturelles locales ;</p> <p>2) Les Directeurs des Maisons de la Culture gèrent indifféremment les Maisons de la Culture, sans y imprimer leur personnalité, leur approche et leur savoir-faire, ce qui réduit leur capacité d'influence et de mobilisation des publics et des autorités locales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mission initiale du Directeur : formuler une stratégie locale pour la durée de son mandat, tenant compte des stratégies nationale (MCSP), régionale et municipale ; ▪ Prise en compte des ressources culturelles locales, des moyens de la MC, des stratégies et programmes antérieurs, de l'environnement socio-économique et des partenariats potentiels ; ▪ Définition des priorités ; ▪ Méthodologie.
	<p>Renforcement du tissu social</p> <p>3) Les Maisons de la Culture peuvent avoir des publics, mais elles ne jouent aucun rôle dans le tissu social qui les environne, alors que leur présence et leur action pourraient renforcer les liens des communautés qui ne disposent pas de foyers de rencontres et de dialogue fondés sur une base citoyenne ;</p> <p>4) La plupart des recommandations présentées dans ce chapitre (V) sont de nature à renforcer ces liens sociaux : mais les actions proposées ici sont plus spécifiquement orientées vers ce but et sont destinées à entourer et à renforcer les activités purement culturelles des Maisons de la Culture.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation de fêtes locales de voisinage : communautés, commerçants, publics, présentation (et vente) de produits locaux, jeux et concours, spectacles, rencontres et débats, etc. ; ▪ Café-théâtre : soirée de spectacles avec des artistes locaux ou de villes voisines (théâtre, musique, conteurs, danseurs, acrobates, etc. ; ▪ Cinéma, ciné-club : diffusion, rencontres thématiques et production locales ; ▪ Coordination d'activités au niveau municipal, incluant les institutions culturelles et municipales, les associations, les artistes. « Saisons culturelles » thématiques ; ▪ Réseaux sociaux : échanges, activités à distance, clubs, etc.
	<p>Construction des publics</p> <p>3) Les Maisons de la Culture ont de moins en moins de publics pour leurs activités. Elles ne parviennent pas à en conquérir de nouveaux ;</p> <p>4) Au-delà d'un travail sur l'attractivité, elles manquent d'une stratégie et d'une méthode de communication, de mobilisation et de fidélisation, par méconnaissance des milieux socio-culturels et par manque d'initiative et de créativité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identification des publics potentiels : enfants, jeunes, classes sociales et milieux professionnels, temps libre, écoles, etc. ; ▪ Création de mécanismes de fidélisation, reposant sur les abonnements, partenariats, les réductions de coûts, le prestige, etc. ; ▪ Diversification ciblée des activités ; ▪ Relations sociale et capacités de communication.

	<p>Consolidation des partenariats</p> <p>4) Les Maisons de la Culture ont du mal à construire une coopération efficace avec leurs partenaires naturels ;</p> <p>5) Les Directeurs manquent d'expérience et d'initiative dans ce domaine ;</p> <p>6) Ils manquent aussi de l'appui technique des Délégations Régionales à la Culture ou d'autres services du MCSP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appui des Délégations Régionales et du site Web ▪ Mesures d'incitation, modulation budgétaire ▪ Recherche de mutualisation ▪ Exploration systématique et différenciée des partenaires potentiels : <ul style="list-style-type: none"> - Municipalités ; - Institutions culturelles et voisines ; - Acteurs de la société civile ; - Secteur privé, mécénat et financements extérieurs ; - Chercheurs et experts, etc. ▪ Projet pilote (indicatif) : confier la gestion culturelle d'une MC à une association pour une période limitée.
	<p>Développement des activités artistiques et culturelles innovantes</p> <p>4) Les Maisons de la Culture ont une approche trop conservatrice de la culture. Elles manquent d'ouverture et de connaissance des formes culturelles nouvelles, innovantes et populaires.</p> <p>5) Elles n'investissent pas suffisamment les lieux publics, alternatifs et vivants, en particulier les espaces urbains où les publics potentiels se concentrent, et où elles pourraient rencontrer davantage les associations de la société civile.</p> <p>6) Elles n'intègrent pas les domaines voisins de la culture, qui constituent avec elle un nouveau « territoire » beaucoup plus ancré que la culture « classique » dans le tissu socio-économique et les enjeux du développement intégré.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer des actions impliquant : <ul style="list-style-type: none"> - Le patrimoine immatériel et les communautés porteuses : enregistrement et productions artistiques, clubs et rencontres, etc. ; - Sites du patrimoine historique : activités culturelles, activités polyvalentes, spectacles, clubs et visites de découverte ; - Patrimoine urbain habité, spectacles, expositions, circuits, clubs, etc. ; - Arts nouveaux et émergents (musiques, danse, spectacles de rue) : délocalisation des activités dans des sites paradoxaux, friches urbaines, quartiers, etc. ; - Activités et spectacles transdisciplinaires (théâtre, danse, visuels, sciences, environnement, etc.) utilisant les nouvelles technologies. ▪ Redéfinition des festivals : ancrage dans les traditions et le patrimoine local (approche « bottom up »).
	<p>Mise en œuvre du suivi et du monitoring de l'action des Maisons de la Culture</p> <p>5) Absence et faiblesse du suivi et du monitoring des activités des Maisons de la Culture. Cette faiblesse nuit à l'efficacité et aux capacités d'adaptation de leur action en général ;</p> <p>6) Manque de cohérence dans le temps et de suivi des initiatives</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place d'un cadre de référence national du suivi et du monitoring pour l'ensemble des MC : modèles et méthodologie, outils, indicateurs, critères de qualité, etc. ; ▪ Formation des Directeurs au niveau régional et en ligne (site Web). Appui technique par la MC ressource ; ▪ Responsabilisation des Directeurs, modulation budgétaire ;

	<p>innovantes d'un Directeur à l'autre : pas de capitalisation de l'expérience ;</p> <p>7) Manque d'harmonisation du suivi de qualité, au niveau national, des activités des Maisons de la Culture ;</p> <p>8) Inadaptation des formation des Directeurs des Maisons de la Culture.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relai régional : harmonisation et synthèse régionales et transmission au plan national ; ▪ Plan national : responsabilité de l'Inspection Générale : évaluation, conclusion et prospective stratégique.
	<p>Renforcement de la communication des Maisons de la Culture</p> <p>3) Quand elles n'ont pas une mauvaise image, les Maisons de la Culture n'ont pas d'image du tout. Ce déficit limite l'efficacité de leur action, leur capacité d'influence au plan local et l'image nationale de la politique culturelle ;</p> <p>4) La communication ne semble pas intégrée dans les tâches des Directeurs des Maisons de la Culture dont l'approche de cette dimension se fait en ordre dispersé. Le lien n'est pas établi entre les activités de la Maison de la Culture et l'image qu'elle peut donner à l'extérieur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégrer la communication dans la stratégie de la MC et dans les tâches ou missions des Directeurs et dans le cadre général du plan de communication du MCSP et des régions ; ▪ Inclure la communication dans les programmes de formation continue, de coaching par le site Web et les missions régionales d'appui technique ; ▪ Utilisation du site Web et des réseaux sociaux.



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.