

MASTER MANAGEMENT DES ORGANISATIONS – M2
SPECIALITE PROFESSIONNELLE : MANAGEMENT DES ASSOCIATIONS

MEMOIRE

**« ÉVOLUTION DES ASSOCIATIONS CULTURELLES
À LA RÉUNION,
ANALYSE ET PERSPECTIVES »**

Rédigé et soutenu par :

VERCEY LAITHIER David

Promotion 2016 - 2018

Directeur de Mémoire

Patrick VALEAU

Date de la soutenance

Septembre 2018

L'UNIVERSITE N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS
EMISES DANS CE MEMOIRE : CES OPINIONS DOIVENT
ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.

« Il n'y a qu'une culture démocratique qui compte et cela veut dire quelque chose de très simple. Cela veut dire qu'il faut que, par ces maisons de la culture qui, dans chaque département français, diffuseront ce que nous essayons de faire à Paris, n'importe quel enfant de 16 ans, si pauvre soit-il, puisse avoir un véritable contact avec son patrimoine national et avec la gloire de l'esprit de l'humanité. Il n'est pas vrai que ce soit infaisable. » - (MALRAUX – 1959)¹

« Je définis la culture ainsi : c'est tout ce que les hommes ont imaginé pour façonner le monde, pour s'accommoder du monde et pour le rendre digne de l'homme. » - (CÉSAIRE – 2004)²

« L'Europe est en train de sacrifier ses jeunes » ;

« Je ne peux passer une journée sans musique, sans beauté, sans poésie. C'est ma réassurance, ma survie » ;

« Comment comprendre notre monde si la culture se rétrécit ? » - (STEINER – 2011)³

« La culture permet à l'homme de s'élever au-dessus de lui-même... La culture est ouverture au monde, curiosité, prise de conscience de la complexité du réel » - (HAIGNERÉ – 2013)⁴ ;

« L'art est là pour affirmer une autre dimension du présent et tenter de répondre à l'interrogation qui est au cœur de l'homme : pour quoi le monde ? » - (BRUNON - 2013)⁵.

« Dans nos sociétés qui se transforment, la question culturelle revient surtout au premier plan comme ce qui permet de faire cohérence et signification minimales pour continuer à vivre et travailler, à rêver et aimer. » - (HENRY – 2014)⁶

¹NOTES DE BAS DE PAGE

^ANOTES DE FIN DE DOCUMENT

¹ Intervention à l'Assemblée Nationale le 17 novembre 1959

² P. LOUIS, « La culture, c'est tout ce que l'homme a inventé pour rendre le monde vivable et la mort affrontable », L'EXPRESS - 1 juin 2004

³ <http://www.telereama.fr/idees/george-steiner-l-europe-est-en-train-de-sacrifier-ses-jeunes,75871.php> - J. CERF - Publié le 11/12/2011

⁴ http://www.huffingtonpost.fr/claude-haignere/la-culture-permet-a-l-homme_b_4310446.html

⁵ https://www.la-croix.com/Culture/Actualite/La-place-de-l-art-dans-la-societe-NP_-2013-01-11-897954, C. LESEGRETAIN, 11/01/2013

⁶ P. HENRY, *Un nouveau référentiel pour la culture ?*, éditions de l'attribut, 2014

REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier l'ensemble des personnes qui m'ont permis de suivre ce cursus de MASTER II et aidé dans la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, je tiens à remercier Patrick VALEAU mon directeur de mémoire. Je remercie également l'équipe et les enseignants de l'IAE. Je remercie aussi mes collègues de promotion.

Merci à l'ensemble des personnes qui m'ont accordé un temps d'échange. Leurs apports ont été très enrichissants et ont largement contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Je remercie aussi ma famille et particulièrement mon épouse pour son soutien, et plus globalement, son engagement à mes côtés.

Je remercie également ma structure professionnelle et mes collègues pour leur compréhension et leur adaptation.

Et une pensée particulière pour Sarah, Sancier, Denis, Nicolas et Luc.

Merci.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	4
SOMMAIRE	5
NOTE DE SYNTHÈSE	6
INTRODUCTION	6
PARTIE 1 - CONCEPTS THEORIQUES	12
PRÉAMBULE : LA CULTURE, LES CULTURES, LES ARTS	13
1. SPÉCIFICITÉS DE LA PRODUCTION CULTURELLE DES ASSOCIATIONS.....	15
1.1. VISIONS ÉCONOMIQUES ET POLITIQUES.....	15
1.2. LE PRODUIT CULTUREL DANS UN CONTEXTE DE MUTATION SOCIÉTALE	17
1.3. LA PROFESSIONNALISATION ET LE MANAGEMENT.....	19
2. LES ASSOCIATIONS, INTERACTIONS AVEC LES POUVOIRS PUBLICS.....	23
2.1. LE CONCEPT DE POUVOIR.....	23
2.2. POUVOIR ET DÉPENDANCE.....	25
2.3. ASSOCIATIONS ET POUVOIRS PUBLICS.....	28
3. UTILITÉ SOCIALE DES ASSOCIATIONS DU SECTEUR CULTUREL	33
3.1. ÉMERGENCE DU CONCEPT ET DÉFINITION.....	34
3.2. LES PRINCIPAUX CRITÈRES.....	36
3.3. L'UTILITÉ SOCIALE DES ASSOCIATIONS CULTURELLES.....	37
3.4. CULTURE ET DÉVELOPPEMENT.....	39
CONCLUSION	43
PARTIE 2 – ETUDE DE TERRAIN	46
1. PRÉSENTATION DU TERRAIN	46
1.1. LE SECTEUR CULTUREL.....	46
1.2. LA BRANCHE DU SPECTACLE VIVANT.....	48
1.3. LES ASSOCIATIONS CULTURELLES.....	49
2. METHODOLOGIE.....	51
2.1. LA RECHERCHE.....	51
2.2. CHOIX DE L'ÉCHANTILLON	52
2.3. LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS	54
3. ANALYSE DE L'ENQUÊTE DE TERRAIN	56
3.1. LES ASSOCIATIONS CULTURELLES À LA RÉUNION : ÉTAT DES LIEUX.....	56
3.2. L'ENVIRONNEMENT DES ASSOCIATIONS CULTURELLES À LA RÉUNION.....	65
3.3. LES PERSPECTIVES.....	71
CONCLUSION	74
PARTIE 3 – SYNTHÈSE ET PROPOSITIONS	76
1. DES ASSOCIATIONS CULTURELLES FRAGILISÉES ET ISOLÉES.....	76
1.1. DES ASSOCIATIONS AU FONCTIONNEMENT « DÉCALÉ ».....	76
1.2. DES ASSOCIATIONS ISOLÉES	78
1.3. LES LIMITES DU MODÈLE ÉCONOMIQUE.....	80
2. UN CONTEXTE EN MUTATION.....	83
2.1. FLOUS, MUTATIONS ET PARADOXES.....	84
2.2. UN MODÈLE ÉCONOMIQUE EN ÉVOLUTION	86
2.3. UNE TRANSITION SOCIÉTALE.....	88
3. UN MODE ENTREPRENEURIAL ADAPTÉ.....	91
3.1. SORTIR D'UNE LOGIQUE CLIVANTE	91
3.2. RENOUVELER LES INTERACTIONS.....	94
3.3. UN CADRE DE FONCTIONNEMENT REPENSÉ.....	97
CONCLUSION	106
NOTES	110
BIBLIOGRAPHIE	114
TABLE DES SIGLES ET DES ABBREVIATIONS	119
ANNEXES	120
TABLE DES MATIÈRES	135

NOTE DE SYNTHÈSE

Ce travail traite de l'évolution des associations du secteur culturel et plus particulièrement de la branche du spectacle vivant. La problématique de ce mémoire est centrée sur le rôle et les fonctions de ces associations. Notre postulat de départ est que ces associations ont perdu de leur ampleur en termes de rayon d'action en se centrant sur la création et en mettant de côté les objectifs sociaux et éducatifs traditionnellement inhérents au domaine culturel.

Le contexte initial de recherche est trouble : au niveau national, de nombreux festivals ou théâtres sont contraints de fermer leurs portes ; à La Réunion, les baisses de financement font que de nombreux artistes ont des difficultés à maintenir leur activité. Par ailleurs, le domaine culturel est l'objet d'appréhensions plurielles, hétérogènes et paradoxales selon les interlocuteurs : politiques, financeurs, économistes, professionnels du secteur, publics, non-publics, ... Et enfin, malgré une situation qui pourrait s'apparenter à une forme de crise, nous n'observons localement quasiment aucune réaction, aucun mouvement, aucune réflexion pour envisager des perspectives.

La recherche théorique est orientée d'abord sur les particularités du produit culturel afin de mieux contextualiser le secteur et la branche ; nous développons les visions politiques et économiques, puis nous distinguons quelques éléments autour de la professionnalisation et du management. Le second chapitre apporte des données sur le concept de pouvoir avec un focus sur l'aspect relationnel, le lien avec la dépendance et la vision néo-institutionnaliste, en écho aux interactions entre les associations et les pouvoirs publics. Nous définissons enfin le concept d'utilité sociale et exposons les déclinaisons, en lien avec le secteur culturel, qui mettent en avant les aspects de développement personnel et territorial.

Le recueil de données de la seconde partie apporte de nombreux éléments : le premier point présente une forme d'état des lieux du secteur associatif de la branche en mettant en avant l'isolement et la grande fragilité de ces organisations malgré quelques ouvertures innovantes. Nous abordons ensuite l'environnement en pointant les particularités des interactions avec les pouvoirs publics, le monde politique et les autres acteurs de la branche ; nous évoquons la remise en cause de leur légitimité et la violence ressentie. Le dernier chapitre regroupe les perspectives envisagées : la nécessité de retrouver une dynamique de création tout en cherchant un nouvel équilibre, un nouveau positionnement en lien avec les enjeux actuels.

En complément des matériaux théoriques et des apports des acteurs du secteur, la troisième partie permet de prendre de la hauteur et d'aboutir à un état des lieux des associations du spectacle vivant à La Réunion. Plusieurs perspectives sont envisagées en imaginant un repositionnement des associations dans une logique entrepreneuriale, adaptée au contexte culturel et néanmoins précautionneusement accompagné par les pouvoirs publics.

Tout au long de ce travail, les approches gestionnaires et politiques se combinent pour traiter, en arrière-plan, de la question essentielle de la place de l'art et de la culture au sein de notre société et de ses impacts corollaires en termes de lien social, d'éducation, d'émancipation de l'individu...

SUMMARY

This work deals with the evolution of non-profit associations in the cultural sector and more particularly in that of the performing arts. The focus of this thesis lies on the role and functions of these associations. Our starting point is that these associations have lost their sway and seen a decrease in the scope of their activities as they concentrated on artistic creation and more or less put aside the social and educational goals which are usually attached to the cultural field.

The initial context of this research is marked by uncertainty: indeed, at national level many festivals or theatres are forced to close their doors; in Reunion Island, the decline of national and local subsidies prevent many artists from maintaining their business. Moreover, the cultural field is the object of plural, heterogeneous and paradoxical concerns depending on the speakers: politicians, financiers, economists, professionals of the sector, the public or those who don't attend. Finally, despite a situation which could look like a form of crisis, we can observe almost no reaction, no movement, no reflection to consider prospects.

The theoretical research looks at the specific features of cultural products, across political and economic visions, then strives to distinguish some elements of relevance in management and professionalization, in order to better contextualize the cultural sector and the specific branch of the performing arts. The second chapter provides data of all such aspects, leading towards the concept of power and influence with a focus on the relational aspect, the link with dependence and the 'neo-institutionalist' vision, echoing the interactions between non-profit associations and public authorities. We then define the concept of public utility and how it applies in the cultural field, by highlighting all the aspects of personal and territorial development.

The data collection of the second part brings many elements: the first point deals with an inventory of the field of non-profit associations, focusing on the isolation and the great weakness of these organizations, despite some innovating opportunities. Then, we talk about the global background, focusing on the particular interactions between public authorities, policies, the world of politics and other cultural protagonists, which often result in calling the associations' legitimacy into question and how they can deal with that kind of violence. The last chapter brings together the perspectives presented in our study: on the one hand the need to find a new dynamics for artistic creation and on the other hand a new balance and a new positioning in connection with the present stakes.

As a complement to the theoretical material and the contributions of each protagonist, the third part looks at things from a higher vantage point and offers an inventory of the non-profit associations in the field of performing arts in Reunion Island. Several perspectives are drawn in order to devise ways of repositioning these associations within an entrepreneurial paradigm adapted to cultural contexts while at the same time followed by and accountable to public authorities.

Throughout this work, the managerial and political approaches combine to deal with, in the background, the essential question of the place of art and culture in our society and their consequential impact, be it social or educational and contributing to the emancipation of all.

INTRODUCTION

Œuvrant depuis 25 ans dans le domaine associatif et depuis 20 ans au sein du secteur culturel, nous sommes directement en prise d'une part, avec les évolutions des structures de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et, d'autre part, avec les différents changements de paradigmes, comme autant d'impacts sur le fonctionnement de notre société.

Le secteur culturel a toujours été en tension, à la fois en interne mais aussi dans ses rapports avec les autres composantes sociétales. Ces tensions sont dues à plusieurs facteurs : le caractère passionné, militant et précurseur de ses acteurs, les remises en causes internes et externes, les déséquilibres existant entre les objectifs, les attentes et les moyens...

Ces tensions se sont accentuées ces dernières années du fait du phénomène de crise qui est apparu vers 2002 sur le territoire métropolitain et en 2012 à la Réunion. Cela s'est manifesté notamment par un important désengagement financier de l'État et des collectivités locales, un flou sur les indicateurs des politiques publiques, une absence de vision globale, la dilution de la notion de culturel et d'artistique, une forme de priorité sur l'événementiel au détriment des formes plus intimistes, une priorité donnée aux événements rentables, une diminution des projets d'action culturelle...

Les conséquences sont importantes et visibles : fermeture de structures d'accompagnement, de diffusion et de création, disparitions de festivals, licenciements de personnels, précarisation du statut des artistes, stagnation ou diminution des taux de fréquentation des structures culturelles...

Dans le même temps, nous constatons une forme de rétrécissement du domaine d'action et de pensée des acteurs du secteur culturel. Malgré les signes de crises, évoqués plus haut, au sein même du secteur ou plus globalement, au regard des évolutions sociétales inquiétantes, les artistes, les associations semblent en difficulté pour se positionner dans le discours ou à travers des actes forts.

À La Réunion, le secteur est morcelé, les associations sont éparpillées et ont des difficultés à collaborer, à se réunir et à trouver un socle de valeurs communes. La fragilisation économique complique les processus de création, les propositions artistiques semblent tendre vers une forme d'uniformisation et rencontrent un public toujours plus restreint.

Pourtant, historiquement, les artistes et les associations culturelles se sont inscrits activement dans les différentes étapes traversées par notre société, en lien avec les courants intellectuels, et en jouant, par exemple, un grand rôle dans la diffusion « de l'esprit des Lumières » au XVIII^{ème} siècle ou en participant activement au mouvement de reconstruction après la deuxième Guerre Mondiale. Les valeurs d'éducation, de lien social et d'émancipation alors à l'œuvre sont beaucoup moins visibles actuellement.

Or aujourd'hui, les enjeux sont importants. Les associations du secteur doivent se questionner par rapport à leur fonctionnement et chercher un nouveau positionnement en tenant compte de l'évolution des politiques publiques et des modifications du modèle économique.

Par ailleurs, sur le plan idéologique, le secteur doit trouver les ressources pour se positionner face aux évolutions plus ou moins récentes de nos sociétés néo-libérales qui tendent à privilégier l'immédiateté, la rentabilité, la performance ou le résultat au détriment du cheminement, de l'expérimentation et du faire ensemble. Ces évolutions sont directement ressenties par les populations les plus précaires : des déséquilibres, des fragilités apparaissent ou se renforcent et les inégalités se creusent en accentuant les transformations du lien social.

Dans ce contexte, l'ouverture aux formes culturelles diverses, les rencontres avec les œuvres artistiques ou les pratiques culturelles issues des courants dominants ou populaires, constituent une forme de contrepoint majeur, de rupture avec le quotidien et d'ouverture sur l'imaginaire, sur la création, la créativité, l'inventivité, l'expression ou encore l'apprentissage...

Ce contrepoint s'inscrit dans une démarche de développement de la personne à travers la culture ; en ce sens, la culture, terme utilisé ici pour définir les offres de pratiques et de services culturels, peut être considérée comme un outil de développement au même titre que l'éducation, l'écologie, la santé, l'industrie, ...

Toutefois, dans un tel contexte, utiliser l'outil culturel, l'art, la rencontre avec l'œuvre, comme vecteur de lien et de sens, comme révélateur de l'humanité relève du militantisme, voire de la gageure. Cependant, les travaux autour de la question des droits culturels définis par la Déclaration de Fribourg rédigée en 2007, et faisant suite à la déclaration et la Convention de l'UNESCO sur la diversité culturelle en 2005, « propose une définition de la culture qui met la personne au centre et replace l'enjeu de la diversité culturelle en face de la finalité ultime des droits de l'homme : la dignité humaine » (FUCHS - 2013)⁷.

Nous souhaitons explorer l'évolution du secteur culturel à La Réunion, en référence au cadre global des politiques publiques culturelles françaises, en mettant en avant les causes externes et internes qui font qu'aujourd'hui, travailler dans le secteur culturel relève d'une forme de combat enthousiasmant mais épuisant et n'atteignant pas ses objectifs vis-à-vis de ses principales parties prenantes que sont les publics et les artistes. Et ce, malgré l'ensemble des aides allouées et des dispositifs existants et malgré l'ensemble des remarquables actions et parcours individuels ou collectifs de certains artistes ou associations.

Nous aimerions donc réaliser un état des lieux du secteur culturel à La Réunion, majoritairement constitué de structures juridiques associatives, en lien avec son évolution et les perspectives à court et long terme. Le tout en faisant un focus sur les spécificités liées aux questions de pouvoir, de relations avec les collectivités, d'utilité sociale, de management et d'évaluation.

Et ceci, afin de répondre concrètement aux questions suivantes : en quoi et à quel niveau les associations culturelles jouent-elles un rôle déterminant en matière de développement ? Quels sont, aujourd'hui, les enjeux des associations culturelles, leurs objectifs ? Qu'est-ce qu'elles amènent à la société ? Quelle plus-value apportent-elles ? Qu'est-ce qu'elles produisent ? Quelle est la valeur créée ?

Notre hypothèse de recherche repose sur l'idée que les associations culturelles, du fait des différentes évolutions sociétales, idéologiques, politiques et règlementaires ont adapté leurs

⁷ <https://baptistefuchs.wordpress.com/2013/01/24/les-droits-culturels-qu-est-ce-que-c-est/>

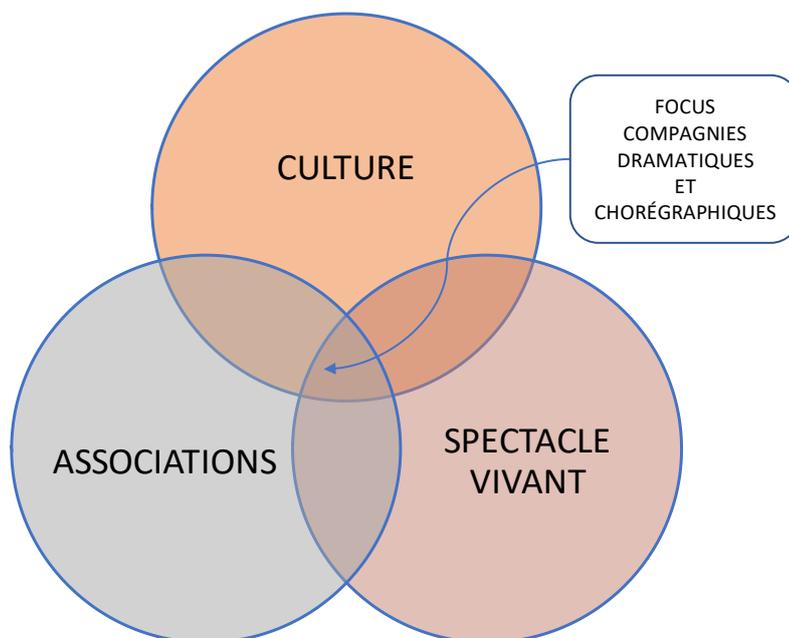
modes de fonctionnement, leurs activités et leurs objectifs. S'en est suivi une forme de standardisation et une perte d'efficacité, du fait d'un positionnement stratégique.

Au regard de notre pratique professionnelle, nous nous concentrerons sur les associations de la branche du spectacle vivant. Il nous semble intéressant de pouvoir réinterroger le positionnement des associations, en lien avec les aspects historiques et un contexte en évolution ; ceci afin de prendre du recul par rapport à l'idée de crise et de perte de sens et d'envisager précisément les déclencheurs internes et externes de ce positionnement.

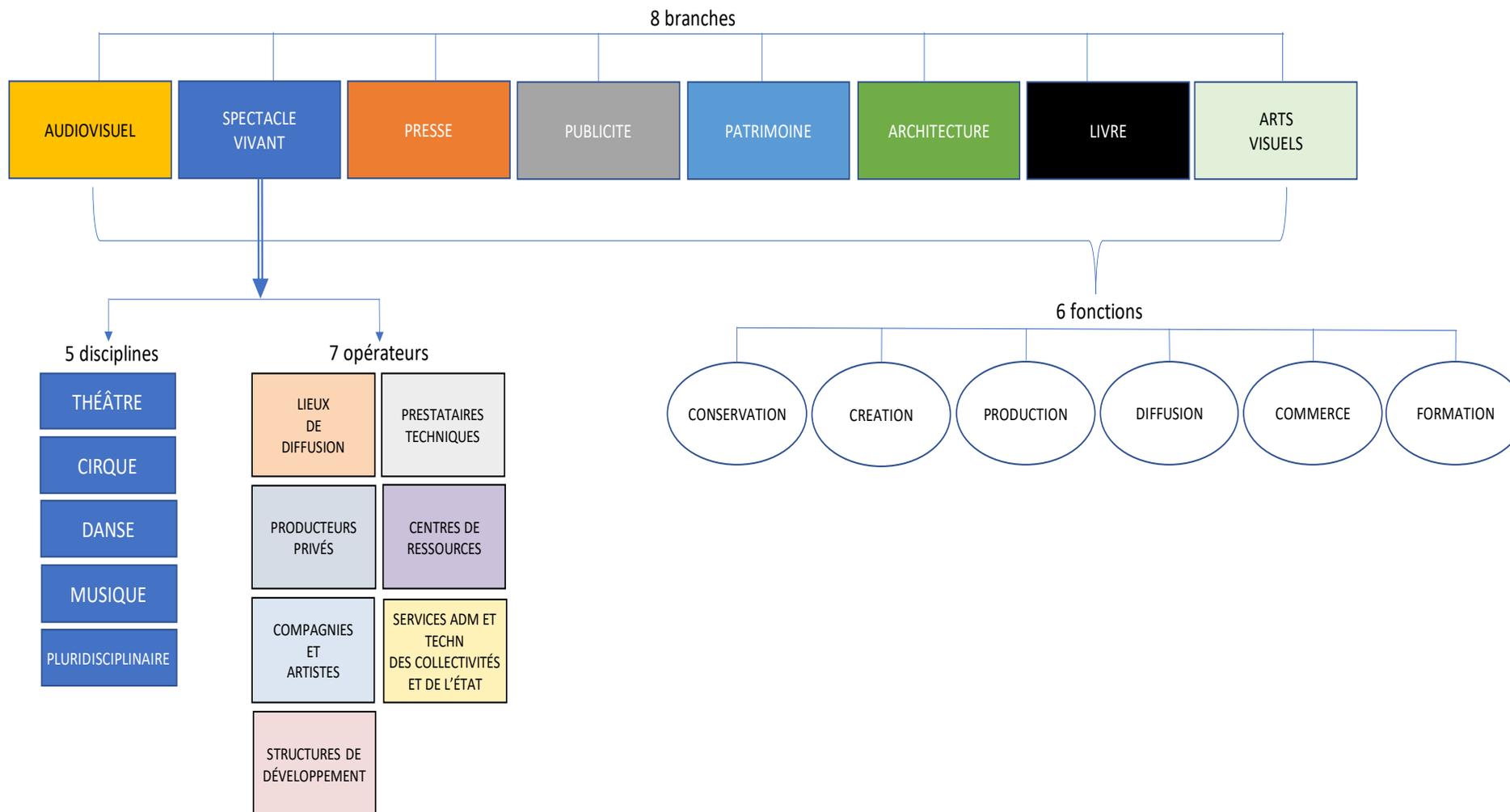
**SCHÉMA N° 1 :
LES MOTS CLEFS**



**SCHÉMA N° 2 :
LE CADRE DE RECHERCHE**



SECTEUR CULTUREL



**SCHÉMA N° 3 :
CARTOGRAPHIE DU SECTEUR CULTUREL ET DE LA BRANCHE DU SPECTACLE VIVANT**

PARTIE 1 - CONCEPTS THEORIQUES

A partir de notre problématique et des questions afférentes, nous proposons ici de développer trois concepts théoriques.

Dans un premier temps, nous mettrons en avant, le caractère spécifique de la production culturelle des associations dans un environnement en mutation, en partant, dans un premier temps, des visions économiques et politiques du secteur, puis en explorant les thématiques de la professionnalisation et du management. Ceci afin de nous donner des repères conceptuels sur le contexte global du secteur et de la branche.

En lien avec l'idée de rétrécissement de l'activité des associations du secteur, le second chapitre nous permet d'explorer la question de l'utilité sociale, avec une approche historique et une définition, suivis d'une déclinaison sur les travaux réalisés dans le secteur culturel. Cette approche est confrontée à un autre type de recherche associant culture et développement.

Enfin, nous explorons le contexte d'intervention des associations dans le cadre du développement d'une politique culturelle publique où elles côtoient d'autres structures, privées ou publiques, des collectivités et l'État.

Sur la base du manque de concertation ressenti, des difficultés de communication au sein de la branche, nous abordons et déclinons le concept de pouvoir en priorisant l'aspect relationnel et le lien avec l'idée de dépendance. Nous décrivons ensuite la nature des interactions historiques et actuelles entre les associations et les pouvoirs publics.

En préambule, nous proposerons quelques définitions concernant les notions de culture et d'art.

PRÉAMBULE : LA CULTURE, LES CULTURES, LES ARTS

Nous apportons dans un premier temps, quelques éléments de définition du concept de culture qui est extrêmement large ; il existe en effet plus de 200 définitions.

De manière courante, on entend par culture un ensemble de faits et de coutumes partagés par un ensemble d'individus.

Historiquement, et dans une visée anthropologique, la notion de culture était employée comme synonyme de civilisation : « cet ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, le droit, la morale, les coutumes, et toutes les autres aptitudes et habitudes qu'acquiert l'homme en tant que membre d'une société. » (TAYLOR – 1871)⁸.

Au fil du temps, les anthropologues et sociologues se sont attachés à distinguer ou à relier ces deux notions que sont la culture et la civilisation en mettant en avant les aspects de temporalité (la notion de culture est reliée à une société à un temps donné et le terme civilisation englobe un temps et un espace plus large) et une vision évolutionniste pour les aspects liés à la notion de civilisation.

La définition de TAYLOR, bien qu'ancienne, a servi de base et a été associée à d'autres éléments apportés par d'autres penseurs pour une définition plus contemporaine : « un ensemble lié de manières de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent, d'une manière à la fois objective et symbolique, à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte. ». Cette formule, plus générale, reprend les termes privilégiés par DURKHEIM (« manières de penser, de sentir et d'agir ») et montre que la culture concerne tous les modes d'expression liées aux différentes actions humaines. On note également que les termes « manières d'agir » renvoient à des actes qui peuvent être plus ou moins formalisés (coutumes, rituels, ...) et qui concernent des collectifs à dimensions variables, ce qui introduit la notion de « sous-culture ». Une autre caractéristique de cette formulation est celle de l'apprentissage nécessaire au sens où l'individu hérite de traits culturels qu'il doit intégrer et faire sien.

Dans la continuité, on remarquera que la culture forme un système composé d'éléments reliés entre eux par des aspects objectifs mais également symboliques. Les symboles sont, aux yeux des sociologues et des ethnologues, les outils principaux de différenciations des différents groupes, collectifs ou sociétés. Cette idée de système s'illustre également par les rapports entretenus entre les différentes cultures.

Une définition importante est celle de l'UNESCO qui s'inscrit dans le cadre de la Conférence mondiale sur les politiques culturelles qui a eu lieu à Mexico en 1982. L'objectif affiché était de contribuer au resserrement des liens entre les nations et les peuples via la réaffirmation chez

⁸ E.B. TYLOR, *Primitive Culture*, 1871 - In Extraits du chapitre IV : *Culture, civilisation et idéologie*, de G. ROCHER

chaque individu de valeurs autour de l'idée fondatrice de "défenses de la paix" qui peuvent transiter notamment par l'éducation, la science et la culture. Il est, en outre, rappelé que « La culture est le fondement nécessaire de tout développement authentique. La société doit déployer des efforts importants en vue de planifier, d'administrer et de financer les activités culturelles. » (UNESCO – 1982)⁹.

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

Cette déclaration de Mexico fait le lien entre les visions anthropologiques, ethnologiques et socio-psychologiques de la notion de culture et sa transposition moderne liée aux pratiques, aux services artistiques et culturels que nous évoquerons plus loin, sous l'angle du spectacle vivant.

Dans la continuité des travaux précédents, L'UNESCO a mené d'autres travaux autour de la diversité culturelle (2001), et plus récemment, sur la question des droits culturels (2007). De ces travaux découle « une définition de la culture qui remet la personne au centre et replace l'enjeu de la diversité culturelle en face de la finalité ultime des droits de l'homme : la dignité humaine. » (B. FUCHS - 2013)¹⁰

Il est également intéressant de distinguer la vision de la culture donnée par Patrice MEYER-BISCH^A, important acteur des droits culturels, qui donne à la culture une fonction d'interface entre l'intérieur et l'extérieur, entre l'intimité d'un individu et ce qu'il donne à voir de lui-même aux autres. En ce sens, il compare la culture d'un individu à sa peau, « surface par laquelle s'exprime l'identité de la personne et sur laquelle s'impriment les références culturelles incorporées. » (B. FUCHS – 2013)¹¹

La culture d'une personne est donc envisagée comme un système avec des aller-retours permanents entre l'intime, composé d'un espace de liberté, de références culturelles intériorisées et « l'extime », composé des ressources culturelles, des savoirs et des œuvres culturelles.

On évoque maintenant couramment des formes de manifestation de la culture que sont l'art, le langage et la technique. Le terme culture renvoie, dans son acception moderne et courante aux connaissances des œuvres de l'esprit : littérature, danse, musique, peinture, cinéma, arts plastiques... Cette définition s'inscrit dans la continuité du concept de culture utilisé dans les domaines des Lettres et Sciences Humaines en évoquant principalement les Beaux-Arts, les Belles Lettres¹² et est, par simplification, constituée de la description des pratiques, des contenus.

⁹ Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles. Conférence mondiale sur les politiques culturelles, 1982.

¹⁰ Ibid page 9

¹¹ B. FUCHS - <https://www.agirparlaculture.be/index.php/theorie-de-la-culture/189-droits-culturels-une-introduction>

¹² H.-J. LÜSEBRINK, « Les concepts de "Culture" et d'"Interculturalité" », Approches de définitions et enjeux pour la recherche en communication interculturelle, Bulletin n° 30 – Avril 1998

1. SPÉCIFICITÉS DE LA PRODUCTION CULTURELLE DES ASSOCIATIONS

Ce premier chapitre apporte un ensemble de données générales contextuelles afin de trouver des repères précis concernant la branche du spectacle vivant. L'objectif est de contrer le sentiment de perte de repère et de sens ressenti au démarrage de ce travail.

1.1. VISIONS ÉCONOMIQUES ET POLITIQUES

1.11. Les visions économiques

De tout temps, les outils traditionnels de l'économie ont servi à rendre compte de l'organisation et des avancées des actions mises en œuvre par ce secteur.

Françoise BENHAMOU dans son ouvrage, *L'économie de la culture*¹³, recense quelques éléments historiques : Adam SMITH considérait la culture comme un « bien public » en soulignant les apports éducatifs ; il mettait également en avant une forme d'inconscience des artistes par rapport aux aspects financiers. MARX estimait pour sa part que la valeur des œuvres d'art venait contredire le concept de la valeur-travail. MARSHALL et BECKER, quant à eux, ont remis en cause la loi de l'offre et de la demande, en mettant en avant la notion d'addiction positive et la passion des amateurs d'art ou des collectionneurs. KEYNES a, de son côté, fait preuve d'une gestion bureaucratique orientée et parfois brutale des activités culturelles qu'il administrait. SCHUMPETER, enfin, utilisera la créativité artistique qui amène de nouvelles normes, sans références aux précédentes, pour développer son concept d'innovation économique.

Ces différentes approches ont offert une vision partielle du fonctionnement du secteur. BAUMOL et BOWEN¹⁴, en 1966, feront un focus sur la branche du spectacle vivant avec une description détaillée des fonctionnements et en la confrontant à l'ensemble des concepts économiques traditionnels. Ils montrent que la culture a des effets sur les plans économiques tout en débouchant sur des impasses économiques du fait de la quasi-absence de gains de productivité. Ils décrivent la fatalité de l'augmentation des coûts du fait de l'absence d'amélioration technologique, du côté artisanal, de l'incertitude du processus créatif et de la qualité non constante. Les auteurs soutiennent l'idée que le secteur archaïque doit être soutenu par le biais de financements publics. Toutefois, en mettant en avant la non rentabilité de la branche, et plus globalement du secteur, ils induisent un rapport de contraintes et de limites avec l'idée de pesanteur économique sur les autres secteurs d'activité alors que d'autres valorisent plutôt l'action de levier et de stimulation.

Ce rapport de contraintes s'est inscrit dans le temps et s'est même renforcé, à partir des années 1990, malgré les effets non négligeables de la politique culturelle impulsée par Jack LANG. Cette tendance s'est ensuite renforcée au début des années 2000 en métropole et dix ans après à La Réunion.

¹³ F. BENHAMOU, *L'économie de la culture*, La Découverte, 2017

¹⁴ W. BAUMOL et W. BOWEN, *Performing Arts : An Economic Dilemma*, 1966

Pour caractériser l'économie contemporaine du spectacle vivant, on peut avancer les points suivants : « une production d'un bien ou plutôt d'un service unique et éphémère, impliquant la coprésence simultanée du producteur et du consommateur » (BARBERIS – 2016)¹⁵, une prise de risque financière, une offre supérieure à la demande et une grande élasticité de la demande selon les prix pratiqués, une grande exigence de qualité, la difficulté à générer des bénéfices du fait de la non productivité du secteur, des modalités très spécifiques de création et de diffusion, un cadre professionnel particulier, un haut niveau de financement public...

On notera, sur plan économique, que la branche du spectacle vivant est particulièrement dynamique au niveau de la création d'emplois et de l'évolution du volume d'activité ; il s'agit donc d'une exception au sein du secteur culturel, lui-même exception par rapport aux théories économiques classiques ; l'absence d'écrits théoriques et d'analyse sur ce point invalide l'impact et la légitimité économique de cette branche.

Nous noterons enfin, au-delà des éléments précédents, que le secteur culturel est particulièrement difficile à cerner quantitativement et qualitativement.¹⁶ Il n'y a pas de délimitation claire, les modes d'expression se superposent parfois, certaines activités ne sont que partiellement culturelles et en lien avec d'autres domaines d'activité, ... Les structures de productions sont extrêmement variées dans leurs tailles et leurs formes juridiques et les logiques marchandes, non marchandes, non lucratives ou capitalistes, publiques ou privées cohabitent et s'entremêlent. Les activités culturelles ne constituent pas une filière, le secteur ne peut pas être défini en rapport avec un type de produit au même titre que le secteur de l'automobile, par exemple. La complexité et la disparité de ce secteur sont des points importants à prendre en compte pour toute velléité d'analyse économique ou conceptuelle.

1.12. Les politiques culturelles

Nous n'oublierons pas, comme évoqué préalablement, le rôle majeur des associations culturelles exercé dans l'histoire et actuellement, au sein du mouvement associatif. Nous rappellerons également la proportion relativement importante et constante des associations culturelles au sein de l'ensemble des associations.

Dans la continuité, il est intéressant de souligner que la création du Ministère de La Culture repose sur l'idée forte mais néanmoins paradoxale, parce que très peu accompagnée en termes d'animation ou de médiation culturelle, de « rendre accessibles les œuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France, au plus grand nombre possible de Français »¹⁷. MALRAUX soutient la création contemporaine et impulse ainsi la promotion d'un art innovant et parfois élitiste. Il rompt avec les modèles établis tout en amenant l'idée de démocratisation culturelle. Nous noterons également qu'il inscrit, dès le départ, l'action de son Ministère dans les plans

¹⁵ I BARBÉRIS & M. POIRSON, *L'économie du spectacle vivant*, 2016 (2e éd.), Éd : PUF

¹⁶ M. FERRIER-BARBUT et R. SHANKLAND, *La gestion des ressources humaines dans le secteur culturel*, Territorial Éditions, 2017

¹⁷ Décret « portant organisation du ministère de la Culture », rédigé par André MALRAUX, 1959

quinquennaux de modernisation nationale qui mettent en avant les aspects sociaux et économiques. Ces deux derniers aspects, démocratisation et soumission à des impératifs d'ordre économique peuvent constituer une sorte d'injonction paradoxale.

Toujours sur les aspects historiques et contextuels, les associations culturelles, à l'image des autres secteurs, se sont inscrites dans le clivage « public/privé », l'idéal fantasmé de la forme entrepreneuriale lucrative et la centralisation excessive sur les plans administratifs, politiques, sociaux et économiques (BERTHELOT – 2015)¹⁸. Ainsi, dès 1945, est instaurée la licence d'entrepreneur du spectacle qui donne le droit d'organiser un spectacle à une personne physique (intuitu personae) qui a, d'une part, l'obligation de moralité et, d'autre part, qui doit s'inscrire au registre du commerce. Ce dispositif a, de fait, rendu illégales les actions des associations qui diffusaient des spectacles, et ce jusqu'à la modification du décret initial.

1.2. LE PRODUIT CULTUREL DANS UN CONTEXTE DE MUTATION SOCIÉTALE

1.2.1. Le produit culturel

Le produit culturel est issu des huit branches du secteur culturel (Cf. page 9). Le champ d'étude est donc extrêmement large puisqu'il englobe un grand panel d'activités créatives dont certaines sont très industrialisées : la publicité, le marketing, la radio, le cinéma, internet, la musique, l'édition, les jeux vidéo, la peinture, la sculpture, le théâtre, l'opéra, la danse, les musées, les bibliothèques, l'artisanat, la mode, le design, l'architecture, le tourisme culturel...

Néanmoins, si on s'attache aux spécificités du produit culturel, on voit spontanément une opposition entre « l'œuvre artistique » d'une part, et « le produit culturel » d'autre part. Cette opposition découle d'abord du caractère artisanal de l'acte de création, opposé au caractère industriel du produit.

Une deuxième opposition souligne l'idée d'acte de création désintéressée (l'art pour l'art) par rapport au caractère mercantile du produit culturel (marchandise).

Sans oublier un aspect très subjectif lié au caractère esthétique : l'œuvre serait de grande qualité artistique alors que le produit culturel serait plutôt constitué de propositions de qualité moindre...

Isabelle ASSASSI en 2003¹⁹ définit le produit culturel comme « une œuvre artistique en phase de commercialisation, une œuvre mise sur le marché. Il est d'abord une œuvre artistique avant de devenir un produit face au marché. »

Toujours selon l'auteur, les spécificités du produit, notamment dans la branche du spectacle vivant, concernent essentiellement la phase de production du fait de l'incertitude liée au processus de création artistique et à l'unicité de l'œuvre artistique.

Concernant la phase de la distribution des produits culturels deux options apparaissent : une relative similitude avec les produits de grande consommation dans le cas où la diffusion est

¹⁸ P. BERTHELOT, « Combats et contributions des acteurs artistiques : des musiques actuelles à UFISC » In *Associations et action publique* - Jean-Louis LAVILLE, Anne SALMON — Éditeur : Desclée De Brouwer - 2015

¹⁹ I. ASSASSI, « Spécificités du produit culturel. L'exemple du spectacle vivant », *Revue française de gestion* (2003/1 - n° 142), p. 129-146

confiée à un organisme extérieur, et centrée sur la recherche des publics en lien avec l'œuvre créée lorsque le producteur-créateur est aussi le diffuseur. Dans ce cas, la démarche marketing sera centrée sur la recherche des publics cibles plutôt que sur la conception du produit.

De même, la phase de consommation est très particulière du fait des modalités d'appréhension du public qui s'organisent essentiellement autour de la recherche du plaisir et non de l'utilitarisme. Sur ce point, on peut aussi noter une forme de segmentation des publics de théâtre (BOURGEON-RENAULT - 2009)²⁰ entre les passionnés, les gens de théâtre et les spectateurs en attente de divertissement. On observe également l'évolution du rapport du public avec le théâtre auparavant axé sur la pédagogie et l'éducation et aujourd'hui plus en lien avec un fonctionnement de consommateur en attente de divertissement, de nouveauté et d'immédiateté.

1.22. L'évolution sociétale

Selon l'étude menée par Valeur(s) Cultures en 2017²¹, il ressort qu'une minorité non négligeable de Français (entre un quart et un tiers) reste aujourd'hui très éloignée de la culture. Cette proportion augmente de manière très conséquente si on prend en compte les couches de population les plus populaires. « Dans la France de 2017, l'appropriation de la culture et les pratiques culturelles restent socialement très différenciées et donc fondamentalement inégalitaires. »

Concernant la question des inégalités culturelles en France (DONNAT – 2015)²², plus de la moitié des personnes interrogées (53%) considère qu'elles sont importantes et la même proportion estime qu'elles ont plutôt augmenté au cours des trente dernières années. Ce constat s'inscrit dans la lignée des autres jugements portés par les français sur les autres domaines de la vie sociale : inégalités de revenus, discriminations, l'école, la société en général... Il y a également une très forte attente (neuf français sur dix) pour que les pouvoirs publics favorisent l'accès à l'art et à la culture.

On notera aussi que 11% des français conteste « la légitimité de la politique de démocratisation ».

L'étude sur les pratiques culturelles des réunionnais, présentée en 2013 par le Conseil de la Culture, de l'Éducation et de l'Environnement (CCEE)²³ montre « la faiblesse des activités culturelles sauf pour la lecture de la presse, l'écoute de la radio et la musique. » et précise les éléments suivants : « 66 % des personnes interrogées ne lisent jamais de roman. », « Plus de 60 % ne vont jamais à des spectacles vivants... ». On touche ici à l'écart existant entre la proposition des lieux culturels institutionnels ou issus des formes de cultures dominantes, pour ce qui concerne l'art dramatique ou chorégraphique, et les cultures populaires locales.

Une autre publication de DONNAT en 2009²⁴ montre que l'évolution numérique n'a pas, durant les 10 dernières années, fondamentalement bouleversé les habitudes des français par rapport à

²⁰ D. BOURGEON-RENAULT, et al, *Marketing de l'Art et de la Culture - Spectacle vivant, patrimoine et industries culturelles*, Dunod, 2009

²¹ IFOP « Les pratiques culturelles des Français », VALEUR(S) CULTURES, janvier 2017

²² O. DONNAT, « Les inégalités culturelles. Qu'en pensent les Français ? », *Culture études* 2015/4 (n° 4), p. 1-24.

²³ CCEE, « Les pratiques artistiques et les fréquentations culturelles des Réunionnais-es », Novembre 2013

²⁴ O. DONNAT « Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique - Éléments de synthèse 1997-2008 »

la fréquentation des lieux culturels ; toutefois, dans une analyse plus fine, l'approche par tranche d'âge montre que les populations de moins de 35 ans adoptent des comportements plus spécifiques en lien avec ces évolutions technologiques. Cela pourrait illustrer les différents constats que l'on peut entendre autour de l'immédiateté souhaitée par les jeunes qui auraient de moins en moins d'appétence pour les belles lettres et les arts traditionnels en général.

Après ce rapide tour d'horizon, nous apportons maintenant quelques autres fondamentaux. Nous abordons les questions relatives à la professionnalisation et au management dans les associations culturelles.

1.3. LA PROFESSIONNALISATION ET LE MANAGEMENT

1.3.1. La professionnalisation

En préambule de ce paragraphe, nous apportons brièvement quelques éléments théoriques. Nous rappelons dans un premier temps les deux contextes originels d'apparition du terme « professionnalisation » : ce terme apparaît dans les pays anglo-saxons au début du XX^{ème} siècle en signifiant « le processus par lequel une activité devient une profession libérale mue par un idéal de service » (WITTORSKI – 2008)²⁵. En France, à la même époque, le cadre est plutôt celui de la recherche d'une progression hiérarchique au sein des corps d'État. Cela induit donc, d'une part, une logique économique, et d'autre part, une logique sociale et politique.

Dans le cadre précis du monde du travail, le terme évoque la question de l'adaptation des salariés à des conditions de production qui évoluent, en lien avec la notion de performance et d'augmentation du contrôle.

Pour les prestataires de formation, la professionnalisation est mise en avant en tant que valeur ajoutée afin de valoriser l'acte d'apprentissage initial ou continu.

Le terme « professionnalisation » renvoie donc à plusieurs significations, « entre constitution des professions et développement professionnel des individus ».

L'approche interactionniste (HUGUES, 1996 et DUBAR, 1998 notamment) met en avant plusieurs indicateurs : l'auto-organisation d'un groupe professionnel et la défense de leur autonomie et de leur territoire, l'idée de construction progressive des identités professionnelles, en lien avec un processus biographique, les interactions entre les processus biographiques des membres d'un groupe qui crée lui-même une dynamique influencée par les relations entretenues avec les autres groupes et l'environnement global, la tendance à l'affirmation des groupes à travers l'élaboration d'expressions collectives et la mise en œuvre de mécanismes de « protections légales ».

Dans la continuité des travaux francophones sur le sujet, BOURDONCLE (2000) apporte quelques contradictions et précisions : on parlera en premier lieu de professionnalisation lorsque l'activité devient « rémunérée et à titre principal » et qu'elle repose sur un apprentissage normalisé dans un cursus. Par ailleurs, il met en avant la notion de structuration des groupes professionnels défendant leurs droits inscrits dans « un code de déontologie » et développant

²⁵ R. WITTORSKI, « La professionnalisation », *Savoirs* 2008/2 (n° 17), p. 9-36.

une action politique à travers une « association professionnelle ». Il met également en avant l'idée de « développement professionnel » avec les individus qui accroissent leurs connaissances et leurs compétences et ainsi concourent à la construction d'une identité collective professionnelle.

Si l'on s'attache maintenant directement au secteur culturel, il est important de rappeler que, spécifiquement, la professionnalisation des structures et acteurs culturels s'inscrit dans un mouvement très ancien : on parle en effet de professionnalisation dès le Moyen-Age (BARBÉRIS & POIRSON – 2016)²⁶ en tout cas en ce qui concerne la constitution des professions. La pratique théâtrale se développe à travers le drame liturgique, les professions de jongleur, de bateleur, de diseur, de chanteur, d'acrobate ou de mime apparaissent dès le IX^{ème} siècle. Le théâtre, essentiellement rural s'urbanise vers le XIII^{ème} siècle en lien avec les rassemblements économiques des villes. Assez rapidement, une forme d'économie hybride se met en place avec une partie de financement marchand et des soutiens publics ou privés qui permettent de compenser le rythme irrégulier des différents projets. Très vite, la concurrence se développe, l'organisation du travail évolue, on voit apparaître les compagnies dirigées par des entrepreneurs du spectacle qui prennent en charge le montage financier, la production, la diffusion, ... Aux XVII^{ème} et XVIII^{ème} siècles, l'évolution se poursuit avec « l'essor du principe de capitalisation au sein d'une entreprise théâtrale soucieuse de prendre son indépendance par rapport au mécénat, au patronage et au clientélisme ; enfin, la libéralisation progressive du marché des spectacles, qui met au premier plan l'exigence de rentabilité des équipements et le retour sur investissement. » Entre 1680, par ailleurs date de la création de la Comédie Française et 1789, le secteur culturel est en pleine mutation pour arriver à une forme économique mixte entre publique et privée.

Par la suite, le mouvement d'industrialisation et de libéralisation se développera tout au long du XIX^{ème} siècle dans un mouvement de développement des publics, de développement des programmes et des genres, en privilégiant les formes populaires et en tendant vers une forme de standardisation. Cela se poursuivra au tout début du XX^{ème} siècle avec Paris et d'autres grandes villes européennes comme figure de proue du « marché théâtral ».

En revanche, avec le Front Populaire puis la Libération, on rentre dans des logiques marquées par l'impératif de démocratisation de l'accès à la culture et l'idée de décentralisation et on impulse l'idée de service public de la culture, des spectacles et plus spécifiquement du théâtre. La création du Ministère de la Culture en 1959 imposera l'idée de la culture en termes de « bien commun », de bien collectif qui doit être accessible au plus grand nombre.

Aujourd'hui, le secteur est parfaitement professionnalisé avec d'une part, une liste de professions définies et d'autre part, sur la plan structurel, plusieurs labels, plusieurs réseaux (centres dramatiques, centres chorégraphiques, scènes nationales, scènes conventionnées, scènes des musiques actuelles, théâtres lyriques, centres culturels ...) qui se partagent différentes fonctions entre le repérage de nouveaux talents, la production et la diffusion de

²⁶ Ibid page 16

spectacles, et également, des centres de formation dans les différentes disciplines artistiques, techniques et administratives.

Le cadre législatif et réglementaire de la branche du spectacle vivant a été fixé par l'ordonnance de 1945, avec la licence d'entrepreneur qui donne le droit d'organiser des spectacles à une personne physique (*intuitu personae*) avec deux obligations : l'une de moralité et l'autre d'inscription au registre du commerce. Ce dispositif a été modifié en 1978, en 1992 puis en 1999 pour permettre aux associations de détenir cette licence.

Durant toute cette période, l'action des associations qui diffusaient des spectacles aussi bien dans un cadre légal (théâtres de ville, scènes nationales...) que dans des espaces privés et alternatifs était ignorée mais tolérée par les pouvoirs publics.

Aujourd'hui, la législation de la branche est très claire et a été intégrée au Code du Travail et sert de base pour la définition de la nomenclature des métiers du spectacle vivant.

1.32. Une certaine résistance aux outils de management

Dans la continuité, on peut maintenant évoquer le positionnement particulier des structures culturelles par rapport aux logiques de management et aux outils de gestion. D'une manière générale, ce secteur, comme d'autres secteurs, marchands ou non-marchands, s'oppose souvent aux indicateurs quantitatifs qui ne pourraient fidèlement rendre compte de la réalité de l'activité. On peut globalement faire le lien avec les fortes prises de positions de Vincent DE GAULEJAC en 2005²⁷ contre les dérives du fonctionnement des entreprises, le management et plus globalement, la société hypermoderne. De manière militante, l'auteur dénonce l'idéologie gestionnaire dans une société qui met en avant les notions de marché, de concurrence, de rentabilité financière.

Tout en entendant les critiques apportées par certains spécialistes des sciences de gestion quant aux imprécisions contenues dans l'ouvrage de l'auteur, il faut reconnaître que ces propos, qui datent de 2005, sont en parfaite adéquation avec les retours de nombreux responsables des structures associatives culturelles de La Réunion en 2018.

L'auteur précise sa pensée en décrivant la suprématie du calcul, le recours massif à l'objectivation qui conduit souvent à une instrumentalisation des individus et des process, les relations de pouvoir, l'idée de guerre économique constante, les objectifs toujours plus importants à atteindre, les moyens qui s'amenuisent, les contradictions naturelles qui se transforment en injonctions paradoxales, la dégradation des conditions de travail, la « lutte des places » qui mène à l'exclusion, la perte des valeurs des entreprises publiques ou des associations qui sont, à leur tour contaminées par cette obsession de la gestion.²⁸

Plus précisément, le secteur culturel est réputé comme étant particulièrement insubordonné aux logiques managériales, craignant pour la liberté de création. « les règles de l'art n'ont rien à voir

²⁷ V. DE GAULEJAC, *La Société malade de la gestion - Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social* – Paris, Le Seuil, coll. « Économie humaine », 2005

²⁸ V DE GAULEJAC, « La part maudite du management : l'idéologie gestionnaire », *Empan* (2006/1 - n° 61), p. 30-35

avec celles de la gestion. » (CHIAPELLO – 1997)²⁹. On évoque, dans le même sens, « la critique artiste » qui s'exprime sous la forme de « craintes de voir leur créativité, ou la nature artistique de leur activité, étouffée par la mise en place d'outils de gestion » (AUBOUIN - 2012)³⁰. Dans cette logique, on envisage l'artiste revendiquant une forme de liberté totale et d'autonomie, de l'art qui n'obéit à aucune règle. L'artiste crée par besoin et non dans la recherche d'une finalité quelconque. On parle ici de liberté de création, de spontanéité créatrice, d'inspiration...

Si l'on se concentre sur les associations de la branche du spectacle vivant, les paradoxes et contradictions deviennent à priori encore plus prégnantes. Le premier point soulevé concerne celui des objectifs de ces structures à but non lucratif qui combinent, ainsi que nous avons pu nous en rendre compte dans les chapitres antérieurs, des finalités artistiques et culturelles associées à la question du développement personnel, du lien social, de la valorisation des territoires... Cet ensemble d'objectifs est souvent considéré comme flou et ambigu et ne permettant donc pas un réel contrôle. Par ailleurs, la nature des produits non marchands et non duplicables, et donc assimilable à des prototypes pose également la question de l'évaluation. Enfin, la question de la délimitation de ces organisations, du fait de leurs liens avec les collectivités locales, de leur recours aux financements publics, est également présentée comme un frein à une réelle action de contrôle.

Malgré cet ensemble de réticences, le secteur culturel s'est doté, depuis les années 1980, de nombreux outils de gestion, de plans de rationalisation et a commencé à réfléchir à la question de l'utilité sociale. Ce processus s'inscrit dans une période de modification des relations avec les pouvoirs publics, dans un contexte budgétaire de plus en plus restreint et dans une période où la concurrence s'est fortement développée. Le secteur et ses acteurs se sont retrouvés fortement impactés par une évolution rapide et par la montée en force d'une pensée visant à marginaliser les secteurs autres que le secteur marchand lucratif. Face à cette situation, les acteurs ont tenté de contrer une approche strictement financière en développant de nouveaux indicateurs d'activité pour formaliser leurs activités et les résultats afférents.

²⁹ E. CHIAPELLO, « Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables ? » In : Réseaux, volume 15, n°86, 1997. Modèles et acteurs de la production audiovisuelle. pp. 77-113

³⁰ AUBOUIN et al., « Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création », *Management & Avenir* (2012/4 - n° 54), p. 191-214

2. LES ASSOCIATIONS, INTERACTIONS AVEC LES POUVOIRS PUBLICS

2.1. LE CONCEPT DE POUVOIR

La question des relations entre les associations et les pouvoirs publics renvoie à la notion de pouvoir. Les acteurs associatifs, de par leur position intermédiaire, doivent ajuster leur positionnement entre les besoins des bénéficiaires et les souhaits des collectivités ou de l'État, que l'on regroupe sous le terme de pouvoirs publics. Par ailleurs, du fait de ressources propres limitées, les associations sont dépendantes des financements publics ; elles sont également soumises à de plus en plus de contrôle. Les associations sont donc en prise avec deux sphères liées à la notion du pouvoir : le politique et la finance.

La notion de pouvoir est très ancienne. Le pouvoir est envisagé à la fois comme une possession mais également décliné en termes de relations. Dans le premier cas, le pouvoir est exercé par un petit nombre de personnes au détriment d'un grand nombre de personnes qui subissent.

Dans *Les Six Livres de la République*, BODIN en 1576 évoque un pouvoir souverainiste et qui ne peut être partagé. On envisage alors le pouvoir dans une dimension de contrainte et de domination de l'autre, par tous les moyens. HOBBS parlera d'un pouvoir moins basé sur la peur que sur la sécurité et la concorde avec les idées de confiance et de légitimité (*Leviathan, or the Matter, Forme, and Power of a Common -Wealth Ecclesiasticall and Civill*, première édition en anglais en 1651)³¹. La vision de HOBBS introduit le fait que le pouvoir se manifeste plutôt vis à vis de quelqu'un.

WEBER posera ensuite les fondements du concept qui sont encore aujourd'hui très populaires avec une distinction de trois catégories selon des formes de légitimité différentes : le pouvoir traditionnel qui repose sur les croyances, le pouvoir bureaucratique ou légal ou encore rationnel qui évoque les organisations de sociétés modernes où les règles s'imposent à tous et enfin, l'autorité charismatique qui renvoie à la notion de grâce et d'attraction. WEBER envisage à la fois la capacité mais également la mise en œuvre de cette capacité. On est ici dans une transposition adaptée aux sociétés modernes avec une répartition des pouvoirs, produite par un ensemble de relations sociales et politiques entre les acteurs avec différentes formes de légitimité.

Nous insisterons encore sur la multiplicité des définitions et des approches au-delà du consensus posé sur le fait que le pouvoir est une action d'individus ou de groupes sur d'autres individus ou groupes. *"Le phénomène de pouvoir est simple et universel, mais le concept de pouvoir est fuyant et multiforme."* (CROZIER & FRIEDBERG – 1977)³².

FOUCAULT insiste également sur cet aspect et propose une vision associant liberté et savoir en mettant en avant « la multiplicité des rapports de forces qui sont immanents au domaine où ils s'exercent et sont constitutifs de leur organisation »³³ ou encore « le jeu qui par voie de

³¹ P. DOCKÈS, « Hobbes et le pouvoir », Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy 2006/1 (n° 50), p. 7-25

³² CROZIER & FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Edition du Seuil – 1977

³³ FOUCAULT *Histoire de la sexualité I*, Chapitre 4, partie 2, La méthode, GALLIMARD, 1976

lutton et d'affrontements incessants les transforme, les renforce, les inverse ». Il y a donc une multiplicité de rapports de forces en évolution, le pouvoir est partout et vient de partout.

Pour Robert DAHL, le pouvoir est la capacité à obtenir d'une personne un comportement ou une conception qu'elle n'aurait pas adoptée sans intervention extérieure. « A exerce un pouvoir sur B dans la mesure où il obtient de B une action Y que ce dernier n'aurait pas effectuée autrement. »³⁴

Nous reprendrons également les éléments apportés par Steven LUKES³⁵ qui ajoute à la définition de DAHL que B est conscient de l'action provoquée par A sur lui. Il amène un deuxième aspect avec l'idée de la non-décision, une forme de temporisation et de maîtrise des éléments problématiques qui vont être traités ou pas. Enfin, une autre dimension aborde la notion de domination avec les pressions exercées pour que les individus ne puissent pas imaginer d'autres alternatives à la situation vécue sur le moment.

CROZIER, à travers ses travaux sur l'administration française³⁶, estime que le pouvoir de A sur B est la capacité qu'a A d'obtenir, dans sa négociation avec B, que les conditions de l'échange lui soient favorables ; en cela, il s'engage sur une dimension relationnelle du pouvoir. Contrairement à d'autres, il estime que l'organisation impose une régulation des échanges et des luttes de pouvoir, notamment à travers la hiérarchisation et à travers quatre principaux « contrôles sociaux ».

Dans la continuité, il développe avec FRIEDBERG la sociologie des organisations et ils donnent les principes de l'action organisée. Ils affirment que le pouvoir est inhérent de la condition humaine : « Les relations aux autres sont toujours des relations de pouvoir dans la mesure même où l'homme existe [...]. Exister revient à entrer dans un champ de pouvoir »³⁷. Le pouvoir existe à travers la relation de A et B qui partagent des enjeux communs et cela interfère de fait sur la régulation de tout système social, quelles que soient les règles ; il existe une certaine réciprocité même si elle est déséquilibrée. Les sources du pouvoir sont définies : le fait de posséder une compétence particulière, la capacité à influencer grâce aux réseaux et la place occupée dans un circuit de communication.

CROZIER et FRIEDBERG développent également l'idée que l'organisation est traversée par un ensemble de jeux développés entre les acteurs, de manière désordonnée, générant des stratégies d'adaptation et des « règles du jeu ».

« Le pouvoir est donc une relation, et non pas l'attribut des acteurs. Il ne peut se manifester (...) que par sa mise en œuvre dans une relation qui met aux prises deux ou plusieurs acteurs dépendants les uns des autres dans l'accomplissement d'un objectif commun qui conditionne leurs objectifs personnels. »

³⁴ Robert DAHL, *Qui gouverne ?*, Paris, Armand Colin, 1961

³⁵ S. LUKES, *Power : A Radical View*, London, Macmillan, 1973, 2e éd, 2005

³⁶ CROZIER, 1963, *Le Phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes*, Paris, Seuil

³⁷ CROZIER, FRIEDBERG, *L'Acteur et le Système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, 1977, Seuil

2.2. POUVOIR ET DÉPENDANCE

Dans la continuité, PAGES (1979)³⁸ ou ENRIQUEZ (1992)³⁹ abordent les questions de dépendance et de contre dépendance générées entre les groupes ou les organisations.

Si l'on décline les propos de CROZIER et FRIEDBERG dans le cadre des relations entre les pouvoirs publics et les associations, ils prennent un relief particulier : « le pouvoir peut ainsi se repréciser comme une relation d'échange, donc réciproque, mais où les termes de l'échange sont plus favorables à l'une des parties en présence. C'est un rapport de force, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre. »

Dans ses travaux ultérieurs, FRIEDBERG appuie sur la notion de relation, d'échange et de négociation, d'interdépendance. : « Dans tout champ d'action, le pouvoir peut se définir comme l'échange déséquilibré de possibilités d'action, c'est-à-dire de comportements entre un ensemble d'acteurs individuels et/ou collectifs (...) cette définition souligne le lien irréductible entre pouvoir et interdépendance. »⁴⁰ Il insistera également sur le fait que la relation de pouvoir s'inscrit dans la négociation d'un échange⁴¹. Il décrit la négociation comme un élément fondamental de l'action publique, puisque « toute interaction peut être conceptualisée comme une négociation. » La négociation peut être tacite ou explicite mais fait partie de l'échange au sein des organisations et peut prendre la forme en partie, de promesse, mais également, de menace. Il insiste sur le fait que la négociation n'est pas seulement un simple rapport de force bilatéral mais s'inscrit souvent dans un cadre multiple avec négociations simultanées et interactions multiples. De même, le cadre est mouvant et c'est au cours du processus que les acteurs peuvent découvrir et s'adapter à des réalités et à des objectifs différents. Il souligne donc l'imprévisibilité du processus et l'existence de deux facteurs particuliers : la qualité des ressources initiales ou mobilisables en cours de processus par chaque groupe ; cette qualité s'estime bien sûr en rapport à la problématique définie par l'autre groupe ; il est donc ici question de la définition du cadre global d'échange qui implique, en bout de course, un résultat plus ou moins favorable pour l'une ou l'autre des parties. Par ailleurs, l'autre élément notable est l'imprévisibilité des participants « qui n'est que l'autre face de leur autonomie ». La relation de pouvoir est donc un échange complexe, négocié, dans un contexte d'interdépendance. Pour que la négociation puisse exister, il faut avant tout qu'une base commune soit présente et de cela découle un ensemble de règles du jeu qui constituent la relation

« Pouvoir et négociation sont les deux faces d'une même réalité. On peut imaginer des contextes d'action collective où la convergence d'intérêts s'établit spontanément, où la négociation aurait en quelque sorte plus de raisons d'être. On peut de même imaginer des situations où les échanges sont totalement équilibrés, où l'analyse des relations en termes de pouvoir n'aurait plus de raisons d'être. Mais l'observation de la réalité empirique nous oblige à reconnaître que l'un et l'autre cas sont des cas extrêmes, très rares et surtout guère durables, et que la dure réalité des rapports inégalitaires et d'intérêts divergents reprend vite ses droits. Il n'y a, à mon sens, pas lieu de s'en lamenter. La vie n'est pas dans la fusion des identités et dans les équilibres

³⁸ M. PAGÈS. (et al.), *L'Emprise de l'organisation*, Paris, 1979, PUF

³⁹ E. ENRIQUEZ, *L'Organisation en analyse*, Paris, 1992, PUF

⁴⁰ E. FRIEDBERG, *Le pouvoir et la règle*, 1997, Éditions du Seuil

⁴¹ E. FRIEDBERG, « Pouvoir et négociation », *Négociations* 2009/2 (n° 12), p. 15-22.

statiques, elle est dans la pluralité, le déséquilibre et l'ajustement d'intérêts qui nous oblige à l'ouverture et à la confrontation à autrui, source d'enrichissement des identités primaires et des intelligences limitées de chacun. » (FRIEDBERG – 2009)

Le modèle proposé ici est facilement transposable dans le cas des relations qui nous préoccupent entre secteur associatif et collectivités locales ou l'État.

On pourra aussi évoquer les travaux de EMERSON⁴² au début des années 1960 en liant le pouvoir à la dépendance. Selon cet auteur, le pouvoir s'inscrit également dans un contexte relationnel déséquilibré entre plusieurs parties. BACHARACH et LAWLER (1988)⁴³ partent également des notions de dépendance et d'interdépendance pour développer leur analyse du pouvoir. La forme du pouvoir sera ici déterminée par le cadre de la relation et les caractéristiques des acteurs dominés. Dans leur logique, le pouvoir de l'acteur A sur l'acteur B est donc équivalent à la dépendance de B par rapport à A. Ici, pouvoir et dépendance sont inversement corrélés

Sur cette base, PFEFFER ET SALANCIK⁴⁴ développeront la théorie de la dépendance des ressources avec l'idée que la recherche de ressource induit des relations de dépendance entre les organisations du fait de l'impossibilité du contrôle exhaustif. L'objectif est donc de maîtriser ses propres ressources mais également de développer le contrôle externe, leur environnement.

Pour en revenir plus directement aux relations entre associations et pouvoirs publics, nous reprendrons enfin quelques éléments de l'étude de FABRY⁴⁵ : il souligne, dans un premier temps le caractère asymétrique de la relation du fait d'une implication surrogatoire des associations dans les politiques publiques, qui de fait sont développées, assumées et dévolues aux pouvoirs publics. La problématique qui en découle est celle de la capacité d'influence des associations. Nous nous situons bien dans le cadre d'une relation où il s'agit de faire faire à l'autre une action spécifique qu'il n'aurait pas effectuée de manière autonome.

Dans un cadre local et restreint, les relations sont multiples et le prescripteur développe un réseau dense. Concernant les associations, elles peuvent s'inscrire dans des positions différents : l'institutionnalisation avec un fort rapport, une forte dépendance aux pouvoirs publics sur les plans humains ou financiers, l'autonomie avec très peu d'engagement politique, une forte mobilisation des membres et une importante intégration dans le tissu local, le politique en appui ou en opposition à un pouvoir local, le centralisme avec une activité dense et une implication forte dans les actions en lien avec le prescripteur. Cette typologie ne se base pas sur l'objet associatif mais bien sur le rapport à l'environnement.

A partir de ces configurations, on peut envisager deux situations. L'autonomie ou le communalisme. Dans le premier cas, les relations sont minimales voire inexistantes. Ce type d'association intervient en complémentarité sans que celle-ci ne soit négociée. « Leur action suffit pour pointer les dysfonctionnements de la société, mais aussi, dans le même mouvement, à tenter d'y répondre. » Ces associations ont une importante activité mais n'interpellent pas les

⁴² EMERSON R., « Power Dependence Relations », *American Sociological Review*, vol 27, febr 1962, p. 31 - 41.

⁴³ BACHARACH, LAWLER, *Bargaining: Power, Tactics, and Outcomes*, 1988

⁴⁴ J. PFEFFER, G. SALANCIK, *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, New York : Harper & Row, 1978

⁴⁵ FABRY A., *Associations et pouvoirs publics locaux : le paradoxe du pouvoir et de la liberté*, Pyramides, CERAP, 2002

pouvoirs publics qui, eux-mêmes, ne cherchent pas à engager de relation. Il n'y a ici pas d'interdépendance.

En revanche, dans la deuxième situation, l'association se positionne dans une relation, parfois subordonnée mais détient, de fait, une forme de pouvoir vis-à-vis de la collectivité, de par les attentes et l'influence qu'elle peut générer.

On est donc bien ici, dans une situation de dépendance réciproque, variable selon les ressources de l'association.

On évoque ici, en termes de ressources, les positions occupées et les relations. Ce point fait donc écho aux affirmations précédentes de CROZIER et FRIEDBERG. La notion de pouvoir entre les pouvoirs publics et les associations s'établit et se mesure au regard du contexte global, de la capacité de l'association à s'inscrire et à mobiliser ses réseaux et ses partenaires.

Par ailleurs, selon A. HIRSCHMAN,⁴⁶ les associations ont deux alternatives dans leurs interactions avec les pouvoirs publics, la défection ou la prise de parole.

Les associations ont la possibilité radicale de cesser le partenariat, de suspendre un pan de leurs activités, ce qui peut être risqué si des solutions alternatives de financement ne sont pas envisagées. Toutefois, dans le cas d'une très forte implantation, une association peut envisager cette perspective en lien avec l'absence de concurrence sur un secteur d'activité précis, ce qui génère de fortes pressions au niveau des pouvoirs publics qui n'ont pas de solutions alternatives. Cette situation peut avoir un impact fort sur la vie de l'association qui marque son positionnement de cette manière.

La prise de parole permet de montrer son opposition tout en poursuivant la collaboration ; il s'agira cependant de ne pas dépasser un certain niveau, ce qui rendrait contre-productif ce positionnement. « l'efficacité de leur action croîtra, jusqu'à un certain point, un certain volume de voix. Mais (...) au-delà d'un certain seuil, elle devient sans effet. Les clients où les membres peuvent se montrer si acharnés que leurs protestations risquent de freiner plutôt que d'encourager les efforts de redressement entrepris. » (HIRSCHMAN – 1995) A noter enfin que la prise de parole sera moins efficace en dehors des configurations de communalisme et qu'on peut aussi envisager une défection associée à la prise de parole. Ces deux derniers éléments sont aussi à mettre en lien avec la place occupée par l'association et son poids en termes d'influence.

C'est donc la question des relations, les positions respectives de chacun des acteurs, le niveau de concurrence, le contexte global qui seront les déterminants de la relation entre les associations et les pouvoirs publics.

Avant de reprendre et de détailler l'histoire des interactions entre les associations, et plus particulièrement celles à dominante culturelle, et les pouvoirs publics, nous nous arrêterons un instant sur l'analyse du pouvoir à travers l'institution⁴⁷. Les chercheurs néo-institutionnalistes s'appuient sur la vision du pouvoir de LUKES, évoquée plus haut, et cherchent à analyser

⁴⁶ A. HIRSCHMAN, *Défection et prises de parole*, Fayard, 1995

⁴⁷ I. HUAULT, B. LECA, « Pouvoir : une analyse par les institutions », *Revue française de gestion*, 2009/3 (n° 193)

comment les acteurs utilisent l'institution pour conserver ou accroître leur pouvoir ou comment ils usent de leur pouvoir pour influencer les institutions. Le propos consiste à lier degré d'institutionnalisation et changement des dimensions du pouvoir. L'institutionnalisation est envisagée « comme un processus par lequel des pratiques deviennent tenues pour acquises », avec trois phases, l'extériorisation, l'objectivation et l'intériorisation. Les manières et pratiques institutionnalisées ne sont plus remises en cause du fait de leur ancrage historique, « on a toujours fait comme ça », et par mécanisme de contrôle social. Lorsque l'institution est affaiblie, les relations interpersonnelles sont prédominantes, nous les avons évoquées plus haut. L'émergence de l'institution diminue les caractéristiques liées au pouvoir interpersonnel : incertitude, accès aux ressources et réseaux. L'institution fixe des repères, diminue, par là-même, la marge de manœuvre et modifie la formalisation du pouvoir. « Ainsi, les subventions publiques ou la certification ne sont pas accordées de manière totalement discrétionnaire, mais en fonction de critères institutionnalisés. » Les individus agissent sur l'institution pour qu'elle leur soit favorable et inversement, l'institution génère un ensemble de règles en sa faveur. Les règles s'appliquent à tous mais servent les dominants (MARX) qui luttent pour assurer une asymétrie favorable. Dans la dernière phase du processus, les règles sont intégrées et intériorisées. L'exemple de la logique comptable est parlant : il s'agit d'une convention qui assure la coordination entre plusieurs types d'acteurs qui utilisent la même norme et dont le maintien n'est pas assuré par un groupe dominant ; et ceux-ci s'assurent que tous les autres obéissent aux règles. « La question n'est plus alors celle du pouvoir comme exercice discrétionnaire mais celle du contrôle social et de la " gouvernementalité " qui permettent d'exercer le pouvoir sur une population. »

Cette vision des néo-institutionnalistes envisage le pouvoir en lien avec les normes, les cadres mis en place par l'institution et le contrôle afférent ; en substance, l'idée est que plus le niveau d'institutionnalisation est élevé, « plus l'émancipation des acteurs est difficile, car ceux-ci la considèrent comme faisant partie de l'ordre naturel. »

« Ce processus dévoile les mécanismes de domination qui sont naturalisés par le biais des institutions. L'émancipation, et le changement peuvent alors être envisagés comme des processus de retour vers le pouvoir discrétionnaire, et en ce sens de " désinstitutionnalisation " ».

2.3. ASSOCIATIONS ET POUVOIRS PUBLICS

Dans le prolongement des approches conceptuelles précédentes, nous déclinons les interactions des associations et des pouvoirs publics en pointant les particularités du secteur culturel.

On retrouve des traces de regroupements d'individus sous une forme plus ou moins proche de nos associations actuelles dès l'antiquité : « Différents métiers avaient un fond collectif en prévision des accidents. Les grecs formaient des associations libres. Les romains également avaient leurs associations. »⁴⁸

⁴⁸ Centre d'Aide à la Vie Associative - <http://www.cava49.org/lhistoire-des-associations/>

A l'opposé des pays anglo-saxons, où les associations se sont développées librement, la France a d'abord craint et souvent interdit les associations ; le fait de s'associer était perçu comme propice aux conspirations et aux revendications face au pouvoir en place.

Entre la fin du XVIII^{ème} siècle et la seconde moitié du XIX^{ème}, diverses formes associatives se développent (la ligue, l'entente, l'amicale, le cercle, ...) en réponse aux profonds changements socio-économiques.

Ce mouvement s'accélère après 1864, date d'abolition du délit de coalition. Toutefois, la puissance et le nombre des associations catholiques (les congrégations religieuses), sont craints par le pouvoir républicain en place. La question de la laïcité sera longtemps à l'œuvre dans cette période de préparation de la loi sur le droit associatif. Celle-ci mettra en avant l'idée d'« école de la démocratie » (BOITARD – 2001)⁴⁹, de respect de l'État républicain et de relais des politiques publiques. Les autres titres de la loi amènent aussi l'idée de contrôle et de limitation du pouvoir économique des structures associatives. Au-delà de ces éléments très précis, la loi a permis et permet encore de fonctionner « en dehors de la volonté publique » mais le contrôle et le cadre posés par l'État ont été régulièrement rappelés et adaptés (incitation à l'obtention de la personnalité juridique nécessaire pour obtenir des subventions, loi sur la fiscalité, plan comptable adapté, ...).

Le rôle de l'association se situe donc à la frontière entre le passeur de relais et le lanceur d'alerte

La branche associative culturelle a été historiquement très active. Dès le XVII^{ème} siècle, l'État crée des académies qui joueront un grand rôle dans le développement des arts plastiques et plus globalement dans la diffusion « de l'esprit des Lumières ».

Entre 1840 et 1850, face à la pression, les associations (essentiellement des sociétés savantes et orphéons) sont reconnues mais contrôlées. Ces associations concernent essentiellement les classes sociales élevées qui prédominent sur le plan des pratiques culturelles.

Les associations se développent sur tout le territoire dès le XIX^{ème} siècle, tout en se spécialisant dans des arts ou activités spécifiques, dans une forme de préfiguration des différents domaines du secteur culturel actuel.

Il est intéressant de se souvenir qu'en 1900, il existait déjà plus de 45 000 associations, dont plus de 11 000 sur la thématique culturelle (sociétés savantes, associations musicales, d'éducation, ...).

La loi de 1901 s'inscrit dans le cadre de ce développement préalable, consécutif à « la consolidation du régime républicain », au développement des loisirs et à l'affirmation de la société civile. On note, comme préalable, les lois de 1884 sur les syndicats, l'émergence des secteurs éducatifs et sociaux.

Parallèlement, de nombreux équipements sont créés : bibliothèques, musées, théâtres, conservatoires, ...

Entre les deux guerres, les associations culturelles connaissent un important développement avec l'apparition de nouvelles « disciplines » ou tendances : la photographie, l'ethnographie, l'éducation populaire, le tourisme... Dans le même temps, les premières politiques culturelles

⁴⁹ F. BOITARD, « l'État et les associations, entre méfiance et allégeance », Vie associative, action citoyenne, N° 1229 - Janvier-février 2001

s'affirment sur un plan local. Les Villes souhaitent soutenir certaines expressions artistiques ; elles développent les mécanismes de subventionnement et de mise à disposition de locaux et de moyens, dans un large mouvement de reconstruction et de réorganisation après la première Guerre Mondiale. De là naît une première forme de dépendance entre associations culturelles et pouvoirs locaux.

Ce soutien est justifié politiquement par les Républicains. On voit rapidement apparaître également l'idée de démocratisation de l'art, soutenue dans un premier temps par les courants socialistes.

A partir du Front populaire, l'État affirme une politique culturelle autour de quatre axes : la lecture, le théâtre, les sports et les loisirs de jeunesse. Les liens avec les associations se renforcent : les associations sont demandeuses de moyens et de structures ; l'État utilise les associations pour développer une forme de « popularisation » des axes précités. Une forme de mixité sociale émerge mais on est cependant très loin de l'idée de démocratisation.

Après 1940, le rapport entre les associations culturelles et la politique est toujours marqué par une ambivalence : d'un côté, le mouvement associatif est synonyme de créativité et d'inventivité ; de l'autre, il représente une forme de risque pour la démocratie.

Entre 1940 et 1960, les associations sont parfois perçues comme passéistes : certaines se sont compromises durant la guerre, d'autres n'ont pas su s'adapter aux grandes transformations sociétales et d'autres encore semblent résister à toute forme d'ouverture et de modernisation.

Durant cette période, on retient généralement le rôle des associations dans les mouvements de la décentralisation théâtrale et de l'éducation populaire, marqué par un positionnement des individus entre professionnalisation et militantisme.

La création du Ministère de la Culture en 1959 amène un nouvel élan pour les associations culturelles tout en impulsant une forme de centralisation et d'institutionnalisation, en opposition avec les principes de démocratie locale. Dans le même temps, les municipalités expérimentent les premières politiques culturelles de proximité en s'appuyant sur les associations présentes.

Durant les années 70, le nombre d'associations et d'associations culturelles augmente considérablement. Cette augmentation est interprétée comme « l'expression d'une aspiration à la démocratie locale » ou pour pallier l'absence de vision politique ou d'équipements adaptés. De même, on note, la diversification des axes abordés par les nouvelles et les anciennes structures, dans le mouvement d'ouverture et de développement de nouvelles pratiques et disciplines.

Face à l'importante croissance du nombre des associations entre 1970 et 2000, l'État a impulsé un mouvement de formation et de professionnalisation tout en réaffirmant le rôle de relais des structures associatives avec notamment la politique de la ville, l'emploi (emplois aidés, insertion sociale et professionnelle), la santé (toxicomanie), le social (lutte contre l'illettrisme, contre l'exclusion), la culture et le sport.

La dichotomie entre liberté et contrôle est revenue en force en 1971 avec l'idée de soumettre toutes les associations à une autorisation préalable des services du Ministère ; la loi fut votée mais contestée par le Conseil constitutionnel puis abrogée en 1981.

Dans les années 80 et 90, le mouvement de croissance se poursuit. Le secteur culturel occupe, de par sa taille, une place prépondérante dans le milieu associatif ; cependant, ce secteur « se

caractérise par la faiblesse de son poids économique, inversement proportionnel à son dynamisme ».

On retrouve cependant toujours la même ambivalence de jugement, qui ne s'applique d'ailleurs pas seulement au secteur culturel : d'un côté, les associations sont considérées comme la manifestation de la mobilisation citoyenne et traduisent la volonté de « transformation sociale » ; de l'autre, on regrette la perte d'inventivité, l'absence de projet innovant, points corollaires à une forme de professionnalisation instrumentalisée.

« Les associations constituent (...) « l'infanterie » de la vie artistique et patrimoniale » (MOULINIER - 2001)⁵⁰. Les structures d'enseignement, de conservation et de mise à disposition de biens culturels sont exclusivement gérées par des associations. Elles sont également majoritaires pour le secteur du spectacle vivant. Les associations sont aussi très actives hors du cadre du service public : théâtre amateur, soutien d'une culture, art à l'école, à l'hôpital, insertion via la culture, ... « Les associations culturelles constituent le terreau, le tissu conjonctif, le socle de la vie culturelle de notre pays ».

On peut donc souligner la position particulière occupée par les associations du secteur culturel français qui ont toujours joué un rôle moteur au sein du mouvement global des associations. Elles s'inscrivent dans une ambivalence de jugement. Les associations culturelles évoluent entre allégeance et contrôle, entre instrumentalisation, souplesse, inventivité, rôle d'éveilleur, ou « de contre-pouvoir, de contestations ». Ces associations, tout en suscitant de la méfiance de la part de l'administration et en étant aussi souvent utilisées comme « instruments des pouvoirs publics », sont reconnues pour leurs liens avec les populations, leur rôle dans les périodes de crise, leurs capacités à créer du lien social, à permettre l'expression des plus fragiles, ...

Les années 90 ont été également le point de départ d'une véritable mutation, se manifestant principalement par une raréfaction des ressources, « alors même que les besoins de solidarité augmentent du fait de la crise ».

Cette mutation s'est caractérisée en premier lieu par une modification de la nature des ressources : entre 1990 et 2008, les ressources privées (dons, mécénat, et surtout vente aux usagers) ont augmenté deux fois plus rapidement que les ressources publiques, impactant de fait le poids économique du secteur. Dans le même temps, le transfert de compétences a entraîné un retrait de l'État et une montée en puissance des Collectivités Territoriales mais cette translation ne s'est pas faite harmonieusement. Toujours à la même période, on relève la modification de la nature des financements publics avec le passage de subventions aux dispositifs de commandes publiques, mouvement renforcé par l'évolution de la réglementation européenne. Ces changements entraînent et s'accompagnent de modifications des projets associatifs (plus orientés vers les publics solvables), d'une forte professionnalisation et d'un phénomène de concurrence entre associations.

A partir de 2008, la mutation s'accélère : les collectivités ne compensent pas le retrait financier de l'État et la sécurisation juridique s'intensifie. Dans le même temps, les associations, qui pour la plupart étaient peu préparées à ces évolutions, tentent de faire face sans perdre le sens de leur

⁵⁰ P. MOULINIER, *Les associations dans la vie et la politique culturelles*, Ministère de la culture et de la communication, Département des études et de la prospective, 2001

projet et de leur modèle à finalités non lucratives et visant l'intérêt général et la production d'utilité sociale⁵¹.

En 2017, On compte plus de 1,3 million d'associations actives sur tout le territoire français⁵² animées par 13 à 16 millions de bénévoles, selon les estimations. Le budget cumulé des associations avoisinait, en 2012, 70 milliards d'euros, ce qui représente environ 3,5% du Produit Intérieur Brut, soit plus que l'hôtellerie et la restauration (2,6%) et autant que l'agriculture et l'industrie agroalimentaire réunies (3,4%) (ARCHAMBAULT – TCHERNONOG – 2012).

La grande majorité des associations sont de petites structures locales et fonctionnent avec des bénévoles. Le salariat concerne seulement 170 000 associations environ avec 1 938 000 salariés (10,3% des salariés du secteur privé, environ 6% du volume total de l'emploi public et privé) pour une masse salariale de 41,5 milliards d'euros.

Pour la Région Réunion, l'estimation, en 2016, du nombre d'associations varie autour de 13 000 à 15 000⁵³. On comptait, toujours en 2016, 1 666 associations employant 19 679 salariés, soit 13,2% du total de l'emploi privé pour une masse salariale de 422,9 millions d'euros.

L'enjeu actuel, pour les associations, est donc de s'adapter aux nouvelles réalités sociales, financières et économiques en tentant de maintenir « L'essence même du modèle associatif, souple, réactif, initié par la société civile, porteur de solidarité, d'inventivité, de nouveauté, de signaux fiables pour la société de demain » (BAZIN, et al – 2017)⁵⁴. La réflexion autour des modèles économiques contrecarre l'idée que l'association est une entreprise comme une autre, répondant aux mêmes schémas économiques.

⁵¹ B. GIRAUD, « Quel modèle économique pour les associations ? », JURIS Associations 483 - 15 juillet 2013

⁵² C. BAZIN, et al., *La France associative en mouvement*, Recherches et Solidarités, Sept 2017

⁵³ C. BAZIN, et al., « Les associations à la Réunion, repères et chiffres clés en 2016 » - Septembre 2017

⁵⁴ Ibid page 23

3. UTILITÉ SOCIALE DES ASSOCIATIONS DU SECTEUR CULTUREL

En introduction de ce chapitre, nous rappellerons quelques éléments liés aux fonctions de la culture et de l'art, éléments qui ont ensuite, étayé le travail appliqué de l'utilité sociale au secteur culturel. En troisième point, nous évoquerons une réflexion parallèle en étudiant les liens existant entre culture et développement.

La fonction essentielle de la culture consiste à réunir un groupe de personnes, à leur permettre de se reconnaître, de communiquer, d'avoir des liens, des intérêts communs mais aussi des oppositions ; cette fonction sociale apporte aux individus le sentiment d'appartenance à une communauté.

Dans le même temps, « la culture remplit, sur le plan psychologique, une fonction de " moulage " des personnalités individuelles » (ROCHER – 1992)⁵⁵. La culture induit des formes de pensée, de connaissance, des idées, des outils d'expression favorisés, « des moyens de satisfaire des besoins physiologiques, ... »

L'enfant qui naît dans une culture donnée est amené à se conduire d'une certaine façon, à aimer certaines choses, à communiquer avec certains codes...

Ce moule permet cependant des adaptations individuelles et offre des possibilités de variation ou de déviation par rapport aux valeurs dominantes. En ce sens, la collectivité permet une part d'innovation aux individus.

Globalement, ces deux premières fonctions s'associent et permettent « l'adaptation de l'homme et de la société à leur environnement et à l'ensemble des réalités avec lesquelles ils doivent vivre » (ROCHER – 1992). Autrement dit, la culture est un outil de perception d'une réalité, utilisé par l'homme pour s'adapter à cette réalité et la contrôler.

Pour tenter d'apporter des éléments sur le rôle de l'art dans une société, nous emprunterons divers apports à la réflexion philosophique et au travail de HUYGHE, DESCAMPS et DONNARS (1991)⁵⁶. Nous aborderons les fonctions esthétiques, humaines, morales et ontologiques de l'art.

L'art sert à produire de la beauté et en ce sens, il ne sert à rien d'autre qu'à lui-même. L'art est un acte gratuit, désintéressé. Pour KANT "le beau est l'objet d'une satisfaction désintéressée et libre". Toutefois, il est vital pour l'homme. L'art est créé par l'homme pour l'homme ; l'art est au service de la vie, il révèle l'essence de la vie. « La culture c'est ce qui rend la vie vivable et la mort affrontable » (STEINER - 2011)⁵⁷.

MALRAUX a longtemps porté sa vision de l'art mélangée d'humanisme : "On peut aimer que le sens du mot art soit : tenter de donner conscience à des hommes de la grandeur qu'ils ignorent en eux »⁵⁸. L'art permet donc de donner du sens.

⁵⁵ Ibid page 13

⁵⁶ R. HUYGHE, M-A. DESCAMPS, J. DONNARS, *Art et créativité*, 1991

⁵⁷ <http://www.telerama.fr/idees/george-steiner-l-europe-est-en-train-de-sacrifier-ses-jeunes, 75871.php> -J. CERF

⁵⁸ A. MALRAUX, *Le Temps du Mépris*, Collection Blanche, Gallimard, Parution : 14-05-1935

L'art est également un outil de communication, en portant haut les manifestations des sociétés au fil du temps, grâce aux représentations inscrites sur des supports intemporels (tableaux, statues, patrimoine, enregistrements, ...).

Plus globalement, il permet la rencontre, le partage au-delà de la question des langues et des frontières, en exprimant ce qui ne s'exprime pas ou mal, en faisant un lien avec la nature et en visant le beau. « L'art est le plus court chemin d'un homme à un autre et un pont entre les nations. »²⁷. L'art renvoie aussi à l'idée de liberté et d'amour par le biais d'une conscience particulière pour le créateur comme pour le spectateur.

L'art propose un regard particulier sur le monde, à travers sa fonction esthétique, sa recherche du beau.

L'art a également une fonction morale à travers ses aspects critiques et libertaires : les artistes et les œuvres d'arts produites viennent souvent anticiper un nouveau cadre de valeur qui sera à l'œuvre pour les générations à venir. Pour illustrer ce point, les auteurs évoquent « l'invention de la polyphonie au XIII^{ème} siècle » qui rompait avec la tradition des chants à voix unique mais qui correspondait aussi à une période où les individualismes s'affirmaient.

En lien avec les théories de FREUD, l'art peut aussi jouer un rôle en termes de sublimation, à travers la révélation de potentialités individuelles insoupçonnées.

On perçoit ici le caractère primordial des aspects culturels et artistiques qui s'énoncent au quotidien sous différentes formes par les penseurs, les politiques et les artistes, face à une forme de délitement des valeurs et d'évolution du monde, qui peut sembler incontrôlée ou incontrôlable ; nous retenons ici une citation de Victor HUGO, qui bien que très ancienne résume parfaitement les préoccupations actuelles :

« La grande erreur de notre temps, ça a été de pencher, je dis plus, de courber l'esprit des hommes vers la recherche du bien-être matériel. (...) il faut relever l'esprit de l'homme, le tourner vers la conscience, vers le beau, le juste et le vrai, le désintéressé et le grand. (...) Pour arriver à ce but, messieurs, que faudrait-il faire ? Il faudrait multiplier les écoles, les chaires, les bibliothèques, les musées, les théâtres, les librairies. Il faudrait multiplier les maisons d'études pour les enfants, les maisons de lecture pour les hommes, tous les établissements, tous les asiles où l'on médite, où l'on s'instruit, où l'on se recueille, où l'on apprend quelque chose, où l'on devient meilleur » ... (HUGO - 1848)⁵⁹

3.1. ÉMERGENCE DU CONCEPT ET DÉFINITION

Les modifications et les complexifications des liens avec les collectivités et l'Etat, associées à la pression des marchés concurrentiels sont deux phénomènes qui ont fait émerger les débats et la recherche autour de l'utilité sociale.

Dans un premier temps, la notion d'utilité sociale a été évoquée, sans être réellement nommée, comme troisième critère, s'ajoutant à la non lucrativité et à la redistribution, permettant l'exonération fiscale de l'association gestionnaire de la clinique Saint Luc en 1973, sur la base

⁵⁹ « Des lettres, des arts et des sciences ». Intervention de Victor HUGO à l'Assemblée nationale en 1848

de deux caractéristiques : le coût inférieur de la prestation et la non existence d'un service identique dans le domaine marchand. Cette première « non-définition » s'établit donc directement en référence au secteur marchand.

A partir de 1977, la notion d'utilité sociale est intégrée aux instructions fiscales, en induisant un amalgame certain avec l'idée d'intérêt général.

Entre 1994 et 1996, le Conseil National de la Vie Associative (CNVA), remplacé depuis 2011 par le Haut Conseil à la vie associative (HCVA), a proposé une série de dix critères permettant de délimiter le concept. Ce nombre a ensuite été réduit à cinq : la primauté du projet sur l'activité ; la non-lucrativité et la gestion désintéressée ; l'apport social des associations ; le fonctionnement démocratique ; l'existence d'agrèments.

A partir des années 2000, le concept est défini indépendamment des composantes fiscales, notamment avec le Rapport final sur l'entreprise à but social et le tiers-secteur d'Alain LIPIETZ⁶⁰ qui fournit un éclairage historique et un ensemble d'analyses.

Selon LIPIETZ, les fondements politiques du concept d'utilité sociale datent de 1982 avec le rapport de Bertrand SCHWARTZ sur l'insertion qui met en avant l'idée de collaboration entre le secteur associatif et l'Etat et le co-financement dans le domaine du champ social (chômage, exclusion, ...). Au-delà de cet aspect économique, LIPEITZ met aussi en avant l'idée de "halo sociétal" à travers les liens sociaux, la dynamique collective impulsés par les initiatives de soutien direct aux plus démunis.

Les chercheurs s'entendent aujourd'hui pour reconnaître que, en lien avec son « caractère historiquement contingent, ambigu, voire subjectif » (GADREY – 2006)⁶¹ la notion d'utilité sociale n'est pas un concept clair ; on navigue entre convention propre aux Organisations de l'Économie Sociale et outil de justification récurrent.

Les Organisations de l'Économie Sociale (OES) se sont retrouvées contraintes de devoir valoriser et mettre en avant les plus-values sociales relatives à leurs activités, dans un souci de pérennisation du fait de la persistance, voire de l'accentuation des frontières entre économie solidaire et /ou économie sociale, économie marchande et économie publique.

Nous n'oublions pas que ce concept est aussi contesté par une partie des associations qui ne voit dans la démarche que l'obligation de justification ou de contrôle et estime que le concept d'Utilité Sociale n'est qu' « une convention de consolidation des normes de l'ordre établi, une « béquille de l'économie libérale »...

Une des acceptions courantes de la notion d'utilité sociale repose sur l'idée de réponse à des besoins non pris en charge par l'État ou le marché. Nous retiendrons la définition de Jean

⁶⁰ <http://lipietz.net/Rapport-final-sur-l-entreprise-a-but-social-et-le-tiers-secteur>

⁶¹ J. GADREY, « 7. L'utilité sociale en question : à la recherche de conventions, de critères et de méthodes d'évaluation », in Jean-Noël Chopart et al., *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, La Découverte « Recherches », 2006, p. 237-279

GADREY en 2003⁶² : « Est d'utilité sociale l'activité d'une organisation de l'économie sociale qui a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite, au-delà d'autres objectifs éventuels de production de biens et de services destinés à des usagers individuels, de contribuer à la cohésion sociale (notamment par la réduction des inégalités), à la solidarité (nationale, internationale, ou locale : le lien social de proximité), à la sociabilité, et à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, l'environnement, et la démocratie). »

3.2. LES PRINCIPAUX CRITÈRES

Dans ce même chapitre, GADREY propose également une synthèse des différents critères et dimensions de l'utilité sociale en compilant les travaux de différents chercheurs :

- Thème 1 : utilité sociale à forte composante économique.
 - ✓ Sous l'angle des richesses économiques créées ou des ressources économisées.
 - Le moindre coût collectif direct de certains services met en avant l'idée que les OES peuvent proposer des services comparables à ceux existant ailleurs, à un coût équivalent ou moindre.
 - La contribution indirecte à la réduction de coûts économiques divers, publics et privés : coûts liés à l'indemnisation du chômage par exemple.
 - La contribution indirecte à la progression du taux d'activité et de formation professionnelle de certains usagers par la mise en place de services qui permettent indirectement de favoriser l'implication (service de garde par exemple).
 - ✓ Sous l'angle de la contribution au dynamisme économique et social des territoires et à leur qualité de vie collective.
- Thème 2 : thèmes de la lutte contre l'exclusion et les inégalités, de la solidarité internationale et du développement durable.
 - ✓ Lutte contre l'exclusion et les inégalités, développement des « capacités » : chercher la diminution directe de la pauvreté, de la misère, et des inégalités.
 - ✓ Solidarité internationale et développement humain (commerce équitable).
 - ✓ Le développement durable : contribution au changement de comportement pour favoriser les économies d'énergies.
- Thème 3 : lien social de proximité et démocratie participative
 - ✓ Lien social de proximité, réciprocité communautaire, capital social relationnel : ce critère apparaît pour de nombreux acteurs comme « l'un des plus proches du sens et des missions les plus spécifiques des organisations de l'ESS » ; toutefois, l'évaluation de ce critère est particulièrement sensible.
Par capital social, on évoque la capacité à tisser des liens amicaux ou professionnels, une des sources de la confiance en soi et dans les autres.
 - ✓ Démocratie participative (notamment locale), interventions citoyennes : ce critère concerne les associations qui veillent à maintenir un échange équilibré entre les

⁶² J. GADREY, « L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire », septembre 2003

différentes « parties prenantes » mais aussi les associations dont le but est directement de développer la prise de parole des citoyens.

- Thème 4 : contributions à l'innovation sociale, économique, institutionnelle : découverte de besoins émergents, innovations institutionnelles locales ou nationales (finances solidaires, SCIC, Coopératives d'activités...), innovations organisationnelles.
- Thème 5 : utilité sociale « interne », mais avec des effets possibles de « contagion » externe en termes de valeurs et de pratiques alternatives. Ce dernier point fait débat.

3.3. L'UTILITÉ SOCIALE DES ASSOCIATIONS CULTURELLES

Nous explorons maintenant trois études sur l'utilité sociale des associations culturelles, avec trois groupes d'associations différentes : des associations relativement anciennes et traditionnelles (fanfares, musées, ...), des associations émergentes et intermédiaires et enfin, des associations structurées et au volume d'activités imposant.

La Coordination des Fédérations et Associations de Culture et de Communication (COFAC)^B qui regroupe des fédérations inscrites dans l'histoire du mouvement a réalisé une étude exhaustive sur les impacts des associations culturelles et de communication sur la société. Cette étude, réalisée en 2006 auprès de 16 fédérations, 30 associations adhérentes et à travers le portrait de 10 dirigeants associatifs montre que les associations culturelles participent :

- à la démocratisation et à la démocratie culturelle ; « la facilitation de l'accès sociologique, géographique et économique à l'offre qualifiée de biens et de services culturels »⁶³ grâce aux points suivants : proposer de nouvelles activités ou diversifier des propositions existantes, proposer des activités adaptées, souples et évolutives, à des tarifs adaptés, réalisées à proximité des habitants et des publics « empêchés », qui ne bénéficient pas d'autres offres, renforcées par des actions de médiation ;
- au développement de la personne : approche plus psychologique qui prend en compte les pratiques culturelles et l'acquisition de compétences (le Faire) et l'évolution de la personnalité de l'individu (Être) à travers l'expression, la créativité, la confiance en soi, les capacités d'écoute de soi et des autres, ...
- au développement du lien social et de la citoyenneté : approche psycho-sociologique qui valorise l'échange, le lien, le collectif, le participatif, la convivialité, la diversité pour tous les publics et plus particulièrement les personnes en situation de fragilité ou d'isolement ; ce point renvoie également au rôle des associations dans le partage de valeurs communes et dans le regard porté sur le monde, à la participation au débat d'idées citoyennes, ...
- à l'aménagement, à la valorisation et à la cohésion des territoires (développement local) : cet aspect politique renvoie à la proximité et à l'adaptation aux publics et à la valorisation des territoires par des actions et des process (accueil, gestion de projets, ...) proches des populations, complémentaires des activités déjà existantes, parfois portés par des

⁶³ A. DAVIDIAN, S. ELIARD et A. DE MONTAIGNAC, « Entre l'art et la citoyenneté : la position des Ministères, ou l'action au risque de la définition », actes électroniques des Jéudis de la Sorbonne 1999 : Arts et citoyenneté

acteurs locaux qui privilégient les partenariats, la dynamique de réseau. Ces actions comprennent également le travail de sauvegarde et d'animation des patrimoines ;

- au développement des secteurs culturels avec la juxtaposition d'actions de création, de diffusion et de diversification des répertoires en complémentarité et sans concurrence avec les autres acteurs, en faisant collaborer des amateurs et des professionnels, en mettant en œuvre des méthodes pédagogiques originales et innovantes. ;
- les associations agissent donc dans l'objectif du renouvellement d'un patrimoine artistique et culturel, de la reconnaissance du domaine artistique concerné et contribuent à la professionnalisation du secteur ;
- à la vie économique avec la création d'emplois directs et indirects, la contribution au chiffre d'affaire des fournisseurs locaux, à la valorisation d'autres activités locales. De même, les associations contribuent à l'économie publique et l'économie privée notamment grâce au bénévolat et aux faibles coûts des activités proposées.

Un autre travail d'évaluation de l'utilité sociale des structures du secteur culturel a été réalisé en 2009 et 2010 par six associations accompagnées par l'ARDES et Culture et Promotion.⁶⁴ Les résultats ont été répartis en quatre domaines et recourent les résultats précédents :

- la démocratisation du fait culturel avec une accessibilité facilitée et avec une action de médiation intense mais à améliorer avec un outillage explicatif à renforcer ;
- le développement de la citoyenneté, avec une prise en compte différenciée des individus et un fonctionnement démocratique à améliorer et un rôle économique certain mais à préciser (création d'emploi, soutien à la création artistique locale, mutualisation, ...) ;
- la contribution au développement local avec une belle irrigation du territoire, des dynamiques partenariales, des relations en évolution avec les collectivités ;
- le renforcement du lien social avec une convivialité et une mixité sociale certaines mais une évaluation difficile du développement du lien social.

Ces associations culturelles émergentes ou « intermédiaires » jouent un rôle de passerelle en réalisant un travail de première accroche avec l'artistique.

Le concept d'utilité sociale dans le secteur culturel a aussi été travaillé par le Collectif des Festivals^C engagés pour le développement durable et solidaire en Bretagne. De ce travail a émergé cinq registres :

- vivacité culturelle et artistique : accès large à la vie culturelle, découverte artistique, création, expression, émergence artistique, diversité artistique et culturelle (amener la culture à la campagne, trente-trois nationalités parmi les artistes du Trans-festival, six spectacles directement produits par le festival Mythos en 2016, 76% des spectateurs ont découvert un nouvel artiste au festival de Buguelès, ...) ;
- faire société : convivialité, plaisir partagé, mixité sociale, sentiment d'appartenance, citoyenneté (45% du public vient au festival du Grand Soufflet pour sa convivialité et l'ambiance, création d'un collectif de 200 habitants des Tombées de la nuit, ...) ;

⁶⁴ ARDES - Association Régionale pour le Développement de l'Économie Solidaire - www.ardes.org

« Accompagnement collectif à l'évaluation de l'utilité sociale dans le secteur culturel - Analyse transversale - Synthèse des 6 pré-rapports », Association Régionale pour le Développement de l'Économie Solidaire

- capacité à être : être acteur, capital social, élargissement social, construction individuelle, insertion sociale, expression, sortie du cadre (rencontre, plaisir, renforcement de la créativité, ...) ;
- changement sociétal : expérimentation, innovation, renforcement de l'esprit critique ;
- dynamique de territoire : attractivité, sentiment d'appartenance à un territoire, développement économique, synergie locale (88 communes accueillant des spectacles lors du festival du Grand Soufflet, Les Bordées de Cancale attirent 48% des spectateurs issus des autres Régions ou de l'étranger, 38% du public de Buguéès a eu recours à un hébergement touristique, 300 professionnels et journalistes sont présents à Mythos...).

Si l'on synthétise ces trois études, nous pouvons, pour résumer les grands axes de l'utilité sociale des associations culturelles, mettre en avant quatre domaines :



SCHÉMA N° 4 :
LES GRANDS AXES DE L'UTILITÉ SOCIALE DES ASSOCIATIONS CULTURELLES

3.4. CULTURE ET DÉVELOPPEMENT

En parallèle du développement du concept de l'utilité sociale, d'autres recherches ont été effectuées sur la transversalité des objectifs culturels, en associant culture et développement.

3.4.1. Le développement culturel

Ce concept de développement culturel, très utilisé par les Pouvoirs publics et notamment le Ministère de La Culture, est apparu dans les années 1960 en France. Joffre DUMAZEDIER le définit ainsi en 1964 : « Le développement culturel se définit comme une mise en valeur des

ressources physiques et mentales de l'homme en fonction des besoins de la personnalité et de la société. »⁶⁵

L'objectif à l'époque, était d'une part, d'amplifier la démocratisation culturelle, l'accès au plus grand nombre et d'autre part, de mettre en place un ensemble d'outils afin de pouvoir évaluer les actions culturelles et d'offrir un contre-point aux visions sociales ou économiques.

Cette vision est encore d'actualité au sein du Ministère de La Culture en France et se traduit notamment par des actions spécifiques vis-à-vis des publics éloignés de la culture. On peut citer les programmes interministériels qui abordent les domaines suivants : culture/justice, culture/santé, culture/handicap, culture/agriculture, culture/politique de la ville...

Ce concept a ensuite été élargi, notamment au travers des travaux et publications de l'UNESCO, pour devenir une composante globale du développement sociétal. « Le développement culturel n'est plus désormais pour les sociétés et pour les individus un luxe dont ils pourraient se passer, l'ornement de l'abondance : il est lié aux conditions mêmes du développement général. » (GIRARD - 1972)⁶⁶. Dans la continuité, la culture a été promue au titre de quatrième pilier du développement, dans le cadre du Forum Social Mondial en 2002^D.

Ces positionnements renvoient à plusieurs questionnements relatifs à la culture : la démocratisation, la diversité, les liens avec les autres enjeux sociétaux, le développement territorial, le vivre ensemble, l'importance de l'éducation artistique, la nécessité d'une réelle place laissée à la recherche et à l'évaluation, les liens entre culture et économie...

Ce concept est aujourd'hui repris et affirmé comme un contrepoint à la morosité ambiante. Comme l'indiquait Jean Pierre SAEZ en 2008⁶⁷, la recherche d'une interaction entre projet artistique et culturel, développement durable et concept de territoire amène de nouveaux indicateurs pour l'élaboration des politiques culturelles avec les idées de « sortir la culture de l'entre-soi, rechercher les croisements avec d'autres enjeux » : développer la participation, développer l'éducation artistique et culturelle, favoriser le développement urbain et rural, privilégier le vivre ensemble, impulser la recherche et l'évaluation, travailler sur l'articulation entre économie et culture.

3.42. Le développement

Au-delà et en amont de la notion de développement culturel, la culture, de par sa dimension plurielle, est de fait, un élément essentiel de développement.

Comme indiqué plus haut, la culture est un secteur rassemblant des activités, marchandes et non marchandes. Le secteur culturel contribue de manière directe et indirecte à l'économie. L'étude la plus complète, « L'Économie de la culture en Europe », diffusée en 2007 à la demande de l'Union Européenne, détaille la dynamique économique des secteurs des « industries créatives » dans 25 pays européens et souligne l'impulsion majeure du secteur culturel, la contribution des

⁶⁵ Sociologue français, pionniers de la sociologie du loisir. Intervention lors du Colloque de Bourges en déc. 1964

⁶⁶ A. GIRARD, *Développement culturel : expériences et politiques*, Unesco, 1972

⁶⁷ J. -P. SAEZ, « Développement culturel durable ? », *L'Observatoire* 2008/2 (N°34), p. 1-2.

différentes activités, l'imbrication avec les autres secteurs d'activités, la croissance globale du secteur et la situation, en termes d'emploi, bien plus favorable que dans les autres domaines de l'économie sur la période 1999-2003.

Bien d'autres aspects ont été profusément développés à travers différentes études : la ressource pour le développement local, les impacts économiques indirects avec, entre autres, l'attrait des centres urbains auprès de la main d'œuvre spécialisée, l'attrait des investissements étrangers, l'impact positif de la culture sur la créativité des individus, ce qui permet la création de nouvelles activités économiques génératrices de croissance tout en favorisant la diversification de l'économie, ...

Par ailleurs, la culture joue un rôle majeur sur les plans de l'épanouissement personnel et de la cohésion sociale ; l'UNESCO, dans sa Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles⁶⁸, illustre cette relation entre culture et développement, « La culture constitue une dimension fondamentale du processus de développement » et met l'accent sur la nécessité de prendre en compte les aspects qualitatifs tout comme les aspects quantitatifs : « Il est indispensable d'humaniser le développement, qui doit avoir pour finalité ultime la personne, considérée dans sa dignité individuelle et sa responsabilité sociale. Le développement suppose que chaque individu et chaque peuple aient la possibilité de s'informer, d'apprendre et de communiquer son expérience ». Le lien entre culture et développement et notamment les aspects de cohésion et d'inclusion ont également été affirmés au niveau des politiques européennes.

D'autres objectifs ou indicateurs ont été également explorés :

- l'amélioration de la qualité de vie à travers l'accession aux biens, services et manifestations culturels est un facteur majeur ;
- le lien identitaire, le renforcement de la citoyenneté et de la cohésion sociale : la participation des individus à une même dynamique culturelle est un facteur important d'intégration, d'unité et de lien national. De même, la culture a aussi une influence en termes de stabilité sociale avec, par exemple, la création d'activités génératrices de revenus (tourisme culturel, patrimoine, artisanat d'art...) permettant le développement d'activités en milieu rural et limitant ainsi le phénomène d'exode ;
- la promotion de paix et de tolérance par la prise de conscience des différences et la reconnaissance mutuelle ;
- l'intégration ou la valorisation des femmes dans certains pays marqués par les discriminations ou au sein des sociétés traditionnelles ;
- l'intégration des personnes handicapées, des immigrés et autres catégories défavorisées (association, réunissant des handicapés de la ville de Louga au nord du Sénégal, école de cirque accueillant des jeunes issus de la rue à Salvador de Bahia)
- le développement durable : « Comme tout organisme vivant, la culture est un écosystème dont les règles évoluent et interagissent avec l'environnement qui l'inclut.

⁶⁸ Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles, UNESCO, Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Ciudad de Mexico, 26 juillet - 6 août 1982

Mais par ailleurs, tout écosystème est aussi un bouillon de cultures, qu'il convient de préserver dans son extraordinaire diversité. Face aux fléaux qui menacent la planète, le « développement durable » pose, du local au global, des enjeux économiques, écologiques, sociaux, culturels et humains, qui doivent être pensés à nouveaux frais. » (ADOLPHE – 2012)⁶⁹

Ce parcours entre fonctions de la culture et de l'art et utilité sociale des structures culturelles met en avant les aspects sociaux et psychologiques relatifs à la rencontre de l'individu avec les matières artistiques et culturelles, notamment dans le cadre du spectacle vivant. L'étude des liens entre culture et développement va dans le même sens.

Cette rencontre permet d'abord à l'homme de développer son expression, son inventivité, sa créativité ; « Je suis bien persuadé qu'il y a dans tout être humain un immense fond de créations et d'interprétations mentales de la plus haute valeur qui soit, et bien plus qu'il n'en faut pour susciter dans le domaine artistique une œuvre d'immense ampleur, si les circonstances, si les conditions extérieures viennent par hasard à être réunies pour que cet individu s'éprenne d'œuvrer dans ce sens. Je crois fausses les idées, cependant fort répandues, et selon lesquelles de rares hommes, marqués par le destin, auraient le privilège d'un monde intérieur qui vaille la peine de l'extérioriser. » (DUBUFFET – 1991)⁷⁰

Nous rappellerons également le rôle joué par l'art et la culture dans la capacité de se positionner face au monde et aux autres, d'influer sur le lien social : « Non seulement l'œuvre d'art apparaît dans le champ de l'expérience humaine comme une donnée fondamentale, liée à l'existence d'un type d'objet de la création ; mais, en outre, comme la majorité des objets naturels, elle postule que tout homme possède la faculté de la saisir et de l'intégrer dans son expérience personnelle sans avoir recours à aucune technique particulière de compréhension. » (FRANCASTEL – 1970)⁷¹

Nous apporterons, dans le troisième chapitre, d'autres éléments de base qui permettent de repositionner l'action et le projet des associations culturelles en lien, d'une part, avec les aspects politiques et économiques liés au secteur et d'autre part, en questionnant le processus de professionnalisation et le développement des techniques de management.

⁶⁹ J.M ADOLPHE, Supplément de Mouvement n° 64, Edito, juillet-août 2012

⁷⁰ J. DUBUFFET, *Prospectus et tous écrits suivants*, in *L'homme du commun à l'ouvrage*, Folio essais, 1991

⁷¹ P. FRANCASTEL, *Études de sociologie de l'art* - Collection Tel (n° 152), Gallimard - Parution : 10-11-1989

CONCLUSION

Nous avons développé, dans la première partie de cette étude, différents concepts théoriques afin de mettre du sens sur une problématique qui s'est imposée à nous au fur et à mesure des années de pratique professionnelle, d'une manière impérieuse voire viscérale.

Pour rappel, au démarrage du processus de recherche, nos questionnements étaient nombreux, éparpillés, non hiérarchisés et mélangés à une série de constats désabusés :

- quel modèle de culture développons nous aujourd'hui ? quel type de société préparons-nous pour les générations à venir ?
- vivons-nous actuellement les prémices de la fin de l'exception française en matière culturelle ?
- les structures concernées se sont-elles suffisamment préparées à ce temps de crise ?
- concurrence, difficulté à faire ensemble ?
- rapport public / privé ?
- organisation verticale du secteur alors que la pluralité des acteurs nécessiterait une organisation horizontale, favorable à la concertation,
- dimension historique : histoire du secteur culturel à la réunion,
- dépendance des acteurs vis à vis des collectivités et financeurs,
- depuis 10 ans maintenant, la culture n'est plus une priorité pour la France,
- industrialisation, massification, numérisation ?
- liens entre culture et ESS ?
- à quoi sert la culture de nos jours ?
- quels liens entre art, culture et société ?
- est-on réellement dans une situation de crise ?

L'engagement dans ce travail de recherche a généré une forme d'introspection personnelle. Le sentiment de départ, peu confortable, voire déstabilisant, reposait sur l'idée d'opposition entre deux visions du monde, l'une basée sur la hiérarchisation des cultures, et donc problématisée autour de l'accès à ces cultures, et l'autre sur une base d'égalité et d'ouverture, de prise en compte de l'autre et d'élévation de l'individu à travers la rencontre, le mélange et l'expérimentation de ces cultures.

Le processus de recherche nous a permis, dans un premier temps, de prendre du recul et de trouver du sens, en partie, sans que la problématique initiale ne perde de sa vigueur et de sa complexité, en lien notamment avec la très grande diversité des contextes et une typologie d'acteurs élargie.

Le premier chapitre de cette partie était consacré aux spécificités relatives au produit culturel en mettant en avant quelques points flous ou paradoxaux, dans le but de trouver des repères théoriques afin d'aplanir cette sensation de perte de sens.

Nous avons d'abord tenté de circonscrire quelques aspects économiques et politiques en lien avec le secteur culturel avant de découvrir la notion et les spécificités du produit culturel mis en parallèle avec l'idée d'évolution sociétale. Nous avons enfin exploré quelques éléments en lien avec les notions de professionnalisation et de management du secteur.

De manière brute, nous retenons ici la spécificité d'une économie basée sur la production d'un bien ou service momentané, reproductible sans véritable gain de productivité, et comme l'indique F. BENHAMOU⁷² dans un contexte de « déconstruction des rôles respectifs des différents acteurs de la chaîne de valeur » associé à de fortes modifications des mécanismes de « réception-appropriation » des publics.

Le tout, dans un contexte théorique basé sur des indicateurs traditionnels, non adaptés au secteur, et appliqué dans une logique réductrice, injuste ou tendancieuse : « la dépense pour les arts relève de l'activité de loisirs et ne saurait contribuer à la richesse de la nation. »

Dans le second chapitre, nous avons abordé le concept de pouvoir en lien avec l'idée de dépendance et dans une logique relationnelle qui peut être appliquée au fonctionnement entre les associations et les pouvoirs publics. L'approche néo-institutionnaliste met en évidence la création de normes au fur et à mesure de l'institutionnalisation.

Or, si nous faisons le lien avec le secteur culturel à La Réunion, on remarquera, d'une part, la difficile institutionnalisation malgré la création de structures et de dispositifs et d'autre part, les artistes qui, presque « par nature ou par réflexe », en lien avec leurs fonctions créatrices ou en opposition avec l'idée même de cadre, s'ingénient à casser les cadres collectifs qui pourraient avoir une action un tant soit peu coercitive, tout en profitant de ces institutions. Ce qui de manière très brute, pourrait constituer une forme de début d'explication au trouble ressenti, à la difficulté de faire ensemble, de constituer une véritable branche relativement homogène qui engage un dialogue avec ses partenaires. Ce point n'est qu'une hypothèse.

Nous avons ensuite développé l'histoire des associations, des associations culturelles, les associations de la branche du spectacle vivant, sous l'angle des interactions avec les pouvoirs publics.

La forme juridique associative est majoritaire pour le secteur de la culture ; les associations s'inscrivent dans le cadre du développement du service public culturel et sont également très actives en dehors avec des projets de théâtre amateur, de soutien d'une culture, de sensibilisation artistique à l'école, à l'hôpital, d'insertion via la culture, ... Elles jouent également un rôle de défense des intérêts publics et d'impulsion, notamment dans les domaines patrimoniaux, et permettent également à des courants culturels de se développer et de se faire entendre avec par exemple, le développement de la bande dessinée, des radios libres, du hip-hop ou de l'écriture, des nouvelles technologies... D'autres associations mènent des combats militants autour de revendications culturelles avec la défense de langues ou de coutumes...

Les associations culturelles, comme dans bien d'autres domaines d'activité, jouent un rôle particulier de relais et de développement de pensée, de contre-pouvoir, d'éveilleur, avec la particularité non négligeable de maîtriser les outils de communication, de médiatisation...

Ainsi, les liens avec les collectivités ou l'État sont particuliers, extrêmement resserrés, articulés entre confiance et rejet. On évoque également, au-delà même des associations impulsées par l'État ou les Collectivités (Agences culturelles, Pôle Régional des Musiques Actuelles de La Réunion, Lalanbik, ...), l'existence d'associations « transparentes », de « faux nez de

⁷² Ibid page 35

l'administration », ... La question de la gouvernance interne et de la réalité de la vie associative démocratique est aussi régulièrement questionnée.

Et aujourd'hui, comme dans la plupart des domaines d'activités, la baisse des financements publics contraint sérieusement les associations culturelles.

Nous avons enfin abordé le concept de l'utilité sociale en résonance avec les fonctions de la culture et le concept de développement afin de pouvoir éclaircir un des questionnements en lien avec notre problématique de départ : quel rôle jouent les associations culturelles ? Quels services apportent-elles à leurs bénéficiaires ?

Le point essentiel qui ressort de ce chapitre est le fait que le concept est très peu exploré par les acteurs culturels, si l'on compare à d'autres domaines d'activités, ce qui renvoie à d'autres interrogations.

En parallèle, les différentes recherches nous ont permis de définir les principaux axes d'interventions des associations culturelles : impulser des contenus expressifs, artistiques et ensuite contribuer au développement des territoires, au développement personnel, favoriser la citoyenneté et le lien social et permettre l'accès au plus grand nombre aux pratiques artistiques.

Il convient maintenant de laisser la parole aux acteurs du secteur et de la branche afin de tenter d'apporter quelques éléments rationnels pour illustrer, vérifier ou contredire ce sentiment de dépossession, de réduction, de perte de sens que vivent les associations culturelles, cette sensation que le service public de la culture mis en place en France après la dernière guerre mondiale va disparaître au profit d'un marché de la culture rentable, efficace et évaluable quantitativement. (ROMEAS -2015)⁷³

Avec en parallèle, cette crainte que l'on cautionne une perte de sensibilité, d'intelligence, d'esprit critique, d'accès aux « outils du symbolique », portés entre autres par l'Art et la Culture, pour réduire l'homme à sa capacité de production et de consommation.

⁷³ CF Annexe 1, Nicolas ROMÉAS, « Associations et monde culturel : virage dangereux »

PARTIE 2 – ETUDE DE TERRAIN

Cette deuxième partie nous permet de poursuivre le cheminement lié au sens et à la prise de recul, en confrontant, sous forme d'allers-retours, les éléments théoriques abordés dans la première partie avec la vision des différents acteurs culturels sollicités.

En amont du recueil de données, nous proposons ci-après quelques données concrètes concernant le secteur culturel et la branche du spectacle vivant.

1. PRÉSENTATION DU TERRAIN

1.1. LE SECTEUR CULTUREL

En 2013, le Chiffre d'Affaire mondial des industries culturelles et créatives était de 2 250 milliards \$ US (M. FERRIER-BARBUT et R. SHANKLAND)⁷⁴. En 2015, Le poids économique direct du secteur culturel français s'élève à 43 milliards d'euros et représente 2,2% de l'économie française. Si l'on considère la production totale du secteur, le poids économique s'élève à 87 milliards.

Le secteur culturel recouvre des réalités très vastes : de grandes entreprises de la branche de l'audiovisuel, des petites associations locales, des structures subventionnées, des indépendants, ... Plusieurs branches, principalement marchandes, sont en régression ; les autres branches se maintiennent ou se développent :

- l'audiovisuel poursuit sa croissance, à un rythme toutefois plus faible depuis 2008, avec trois principales activités : édition de chaînes généralistes, production de films et de programmes TV, Production de films pour le cinéma ; cette branche a été marquée par la transition numérique avec une très forte croissance de certaines activités (édition de chaînes thématiques et édition de jeux vidéo) et, en revanche, un certain nombre d'activités en très grande difficulté (commerce d'enregistrement musicaux et vidéo, la location de vidéo et l'édition et la distribution de vidéo) ;
- le spectacle vivant reste la deuxième branche du secteur culturel avec une progression toutefois moins forte qu'entre 1995 et 2008. La production non marchande (56%) dynamise cette branche ;
- la presse, en crise structurelle revient à son niveau de 1995, avec un taux de croissance de -2,1% depuis 2008 ;
- la publicité progresse légèrement mais n'a pas récupéré son niveau de 2008 et subit également les effets directs de la transition numérique ;
- le patrimoine est une branche en constante progression depuis 2008 mais qui pourrait subir les effets directs de la chute du tourisme en France après 2015 ;
- l'architecture est une branche en difficulté, très liée au marché de l'immobilier ; elle a été touchée de plein fouet par la crise de 2008 ;

⁷⁴ Ibid page 36

- avant-dernière branche du secteur culturel de par son poids économique, le livre se stabilise après trois années de diminutions ;
- la branche des arts visuels est fragilisée par la technologie numérique, notamment à travers la photographie.

On dénombre six fonctions majeures récurrentes au sein de ces différentes branches : la conservation, la création, la production, la diffusion, le commerce et la formation.

En 2013, le secteur employait 1% de la population active mondiale. En 2015, 600 000 personnes travaillaient dans le secteur culturel en France, ce qui représente, selon les sources, 2,4% ou 3,38% de la population active. En dehors de ces postes permanents, « en 2016, l'emploi des intermittents du spectacle concerne 262 000 salariés et génère 2,3 milliards d'euros de masse salariale pour un total de 103 millions d'heures travaillées. »⁷⁵

On dénombrait en 2011, 192 000 entreprises dont environ 35 000 associations employeuses.⁷⁶

À La Réunion, selon les résultats de l'étude sur les industries créatives publiée en 2015 par NEXA⁷⁷, on recensait, en 2013, 2 234 établissements dans l'ensemble des branches évoquées plus haut, pour 4 609 salariés. Si l'on rajoute les activités connexes, on arrive à environ 2 800 établissements pour 6 000 emplois. Cette même étude recensait 240 établissements pour la branche du spectacle vivant.

Le secteur culturel français est marqué actuellement par de nombreux remous dûs en grande partie à la modification des financements publics et à la baisse drastique des subventions publiques (-17% entre 2005 et 2011) et qui ont entraîné la disparition de nombreux événements culturels et de nombreux acteurs. Ce mouvement a été très prégnant en métropole dès 2002 et à La Réunion, dès 2012. Concrètement, la récession du secteur peut être traduite par les éléments suivants :

- en termes de progression, le secteur culturel stagne depuis 2008 avec une évolution de 0,1% alors que le taux de croissance annuel moyen de l'économie est de 1,2% sur la même période ;
- entre 2011 et 2014, le secteur a perdu 80 000 emplois sur le territoire français ;
- entre 2014 et 2015, on a recensé plus de 215 festivals annulés ou structures culturelles fermées⁷⁸ ;
- sur la période 2015-2016. 59% des collectivités territoriales ont fait le choix de baisser leur budget culturel.⁷⁹

⁷⁵ PÔLE EMPLOI, L'emploi intermittent dans le spectacle au cours de l'année 2016

⁷⁶ P. HENRY, « L'entrepreneuriat culturel : des tensions génériques qu'amplifie la petite taille des organisations », 2018

⁷⁷ Etude de connaissance et de développement des industries culturelles et créatives à la Réunion – NEXA - Avril 2015

⁷⁸ http://umap.openstreetmap.fr/fr/map/cartocrise-culture-francaise-tu-te-meurs_26647#6/47.539/4.438

⁷⁹ L'Observatoire des politiques culturelles, « Note de conjoncture sur les dépenses culturelles territoriales pour la période 2015-2016 » - février 2017

1.2. LA BRANCHE DU SPECTACLE VIVANT

Partant de la thématique de la culture, nous nous concentrons maintenant sur la branche du spectacle vivant.

La Circulaire d'application du 13 juillet 2000 relative à la licence d'entrepreneur de spectacles⁸⁰ apporte une définition du spectacle vivant : « C'est la présence physique d'au moins un artiste du spectacle rémunéré qui se produit directement en public qui constitue le critère principal du spectacle vivant. »

Concernant la définition des artistes du spectacle, le Code de la propriété littéraire et artistique et le Code du travail^E apportent les précisions suivantes : « Sont considérés comme artistes du spectacle, notamment l'artiste lyrique, l'artiste dramatique, l'artiste chorégraphique, l'artiste de variétés, le musicien, le chansonnier, l'artiste de complément, le chef d'orchestre, l'arrangeur-orchestrateur et, pour l'exécution matérielle de sa conception artistique, le metteur en scène ... ».

Le nombre d'associations culturelles employeuses s'élève à pratiquement 19.600 en 2013 (HENRY – 2018).⁸¹

En 2015, la sous-commission d'observation de l'emploi relevait les éléments suivants^F : « Un chiffre d'affaires de 8,38 milliards d'euros ; 150 000 emplois directs (artistes, techniciens...) ; 43 000 associations culturelles dédiées au spectacle vivant ; Près de 19 160 entreprises ; 719 millions d'euros de subventions du ministère de la Culture ; 79,4 millions d'euros de droits d'auteur générés ; 2 984 millions d'euros de billetterie ; 127 000 événements musicaux qui représentent 10% des perceptions SACEM. (Société des Auteurs, Compositeurs et Éditeurs de Musique)^G »

Pour la Région Réunion, nous pouvons nous référer aux données provenant d'un diagnostic, auquel nous avons été associés, coordonné par le Centre d'animation et de ressources de l'information sur la formation / Observatoire régional emploi formation (CARIF OREF)⁸² de l'Ile de La Réunion en 2016 et 2017, en vue de la déclinaison de l'Accord National d'Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences (EDEC), destiné « à accompagner la structuration de la branche et à favoriser le maintien et le développement des emplois dans le secteur du spectacle vivant à La Réunion ».

A La Réunion, on compte 211 établissements relevant du secteur « Activités créatives, artistiques et de spectacle » et 546 salariés, hors fonction publique et intermittents. On estime, par ailleurs, que le nombre d'intermittents s'élève à environ 700 salariés pour les domaines du spectacle et de l'audiovisuel. De plus, le nombre d'auteurs inscrits à la SACEM a fortement évolué : il est passé de 1 500 environ en 2011 à 2 200 en 2016.

On distingue sept types d'opérateurs dans le secteur :

- les salles et lieux de diffusion ;
- les producteurs privés de spectacle non rattaché à un lieu, les artistes et compagnies ;
- les groupes de musique, les artistes indépendants, les compagnies ;
- les structures de développement de management, de booking, de diffusion... ;

⁸⁰ <http://www.culture.gouv.fr/culture/dmdts/Droit%20du%20spectacle/Circulaire.htm>

⁸¹ Ibid page 47

⁸² Bulletin d'information de l'Observatoire Régional Emploi-Formation octobre 2017 n° 41

- les prestataires techniques (installation de scène, sonorisation, éclairage, sécurité...);
- les centres de ressources (appui économique, logistique, d'information...);
- les services administratifs et techniques des collectivités et de l'État.

Concernant les disciplines, on parle ici de théâtre, de musique, de cirque, de danse et d'activités artistiques pluridisciplinaires. On peut également rajouter le conte et la marionnette

On relèvera également que les champs d'activité, au-delà de de production et de la diffusion, sont multiples : action culturelle, accompagnement, ressource, création, formation, enseignement, audiovisuel, disque, médias, ...

Les structures du secteur ont plusieurs formes juridiques mais plus de $\frac{3}{4}$ des opérateurs ont des formes juridiques associatives. On trouve également des entreprises commerciales, des structures rattachées aux collectivités territoriales, des microentreprises et les SPL (sociétés publiques locales).

Sur le plan financier, on relève bien sûr l'importance des financements publics puisque les subventions pèsent plus de la moitié du budget des structures centrées sur la danse, la musique et le théâtre.

Les structures ont très souvent des modèles économiques hybrides, entre financements publics et économie marchande.

Le point marquant de ces dernières années concerne la diminution régulière des budgets alloués à la culture à La Réunion comme en métropole.

Ce dernier point est d'autant plus prégnant ici que les acteurs doivent faire face, en plus des éléments généraux tels que la complexification administrative, la baisse des recettes de billetterie, la difficulté à engager des projets de mécénats, l'augmentation du coût de la vie et en parallèle des charges de fonctionnement, à des coûts spécifiques liés à l'insularité (frais de transports) ou aux contraintes contextuelles (Vigipirate)...

Sans prendre en compte les prestataires techniques (partenaires du secteur marchand et lucratif) et les services administratifs (fonction publique), on peut considérer que les structures les moins fragilisées sont les lieux de diffusion labellisés ; en revanche, les artistes et compagnies sont, eux beaucoup plus impactés par la baisse des financements.

1.3. LES ASSOCIATIONS CULTURELLES

On recensait, en 2015, en France près de 270 000 associations culturelles, ce qui représente plus de 20% du nombre total d'associations en France.

La branche associative culturelle a connu durant ces 10 dernières années une progression très importante. Dans la période de 2010 à 2015, ce sont les associations à thématiques culturelles qui se développent le plus. Elles sont aussi très présentes dans le cadre de la branche du spectacle vivant.

13% des associations culturelles, soit 35 100 structures, emploient 169 000 personnes, équivalent à 189 000 emplois à temps plein, en 2011. Le nombre de bénévoles est estimé à 4,7 millions, en progression de près de 9 % par an.

Le budget cumulé des associations culturelles s'élève à 8,3 milliards d'euros, soit 10 % du poids économique du secteur culturel français. Le budget moyen annuel des associations sans salarié, est de 8 500 euros, il est de 179 000 euros pour les associations employeuses.

On note également une part de ressources publiques plus faible dans la culture que dans les autres associations ; en revanche, la part des subventions est plus élevée ; les dispositifs de marchés publics sont donc moins développés que dans d'autres domaines.

Une recherche des associations culturelles sur le site « Pages jaunes »⁸³ génère 2 619 résultats pour le Département de La Réunion.

La Chambre Régionale de l'Economie Solidaire recense, en 2017, 171 associations culturelles, dans le domaine « arts et spectacles ».

Entre 2011 et 2016, 21,2% des inscriptions des nouvelles associations ont été enregistrées sous le thème « culture » à la Réunion, dans une proportion très légèrement inférieure à la moyenne nationale.

En 2016, les associations culturelles employaient 465 salariés, soit environ 2,4% du total de l'emploi associatif du Département de La Réunion.⁸⁴

Le mouvement de multiplication des structures observé en métropole se retrouve à La Réunion : de nombreuses structures associatives se créent dans les années 80 pour le domaine musical et on évaluait le nombre de groupes de musiques sur le territoire à 500 en 2005⁸⁵ ; après 1990, le domaine chorégraphique et théâtral évolue lui aussi rapidement.

Il existe aujourd'hui de nombreuses associations « compagnies artistiques » à La Réunion, développant des projets dans les domaines de la musique, du théâtre, de la danse, du cirque, des arts de la rue, de la marionnette, du conte ou pluridisciplinaires. Elles produisent et diffusent des spectacles, développent des projets d'action culturelle ou de formation professionnelle et peuvent aussi organiser des manifestations d'action culturelle en lien avec les spectacles ou des dispositifs excentrés de leur offre de spectacles. Seulement quelques compagnies ou artistes réussissent à « exporter » leurs propositions en dehors de La Réunion.

En parallèle, de nombreuses autres associations se sont développées en proposant la mise en valeur des croyances, langues, savoirs, arts, traditions et modes de vie de différentes communautés, des initiations aux différentes disciplines, en gérant des équipements ou en proposant des actions de soutien et de ressource.

⁸³ <https://www.pagesjaunes.fr/recherche/departement/la-reunion-974/association-culturelle>

⁸⁴ Ibid page 16

⁸⁵ X. DUPUIS, S. HERNADEZ, E. SOLDO, « L'emploi culturel à La Réunion », DRAC Réunion – OPC, 2005

2. METHODOLOGIE

2.1. LA RECHERCHE

Nous avons donc décidé de mettre en œuvre une analyse qualitative en rentrant en contact direct avec différents acteurs du secteur étudié.

« L'analyse qualitative, peut être définie comme une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation de témoignages, d'expériences ou de phénomènes. La logique à l'œuvre participe de la découverte et de la construction de sens. Elle ne nécessite ni comptage ni quantification pour être valide, généreuse et complète, même si elle n'exclut pas de telles pratiques. Son résultat n'est, dans son essence, ni une proportion ni une quantité, c'est une qualité, une dimension, une extension, une conceptualisation de l'objet. »

« L'analyse qualitative est une activité de l'esprit humain tentant de faire du sens face à un monde qu'il souhaite comprendre et interpréter, voire transformer. Cette activité fait appel à des processus qui sont ceux de la pensée qualitative de l'être humain ordinaire pensant avec intelligence le monde autour de lui, avec des types de cognition et de présence au monde bien décrits par diverses écoles théoriques. » (Paillé & Mucchielli – 2012)⁸⁶.

L'objectif est de recueillir la parole, les points de vue, l'expérience des protagonistes œuvrant dans le secteur.

La démarche de recherche et d'analyse s'est étalée sur une dizaine de mois avec une recherche documentaire (articles de journaux, illustrations, extraits de livres, témoignages audios et vidéos, ...) pour compléter et assoir notre vision et notre raisonnement, des entretiens préalables, suivis de 15 entretiens semi-directifs.

Cette série d'entretiens offre un panel de visions représentatives qui permet de mettre en question les problématiques préalables soutenues par les apports théoriques.

Néanmoins, et cela constitue une première limite au travail présenté ici, cette série ne semble pas complètement suffisante pour réaliser l'objectif idéal qui était de réaliser une photographie exhaustive du secteur du spectacle vivant en mettant en avant les éléments historiques, les aspects contextuels actuels, les conditions d'activités, ... En effet, la multiplicité, l'hétérogénéité des acteurs et la pluralité des champs d'activités directement ou indirectement liés à la branche d'activité nécessitent une étude beaucoup plus approfondie pour obtenir une cartographie valable. On peut estimer qu'il aurait, au minimum, nécessité 30 témoignages pour pouvoir atteindre cet objectif.

Notre imprégnation dans le secteur culturel depuis 17 ans et plus précisément depuis 10 ans à La Réunion fait que nous avons une très bonne connaissance du secteur.

Pour solliciter les différents interlocuteurs, nous avons essayé de respecter une forme de représentativité par rapport aux différents types d'opérateurs. Les interlocuteurs ont tous une activité ancrée et reconnue dans la branche du spectacle vivant, objet d'étude du présent mémoire.

⁸⁶ P. PAILLÉ et A. MUCCHIELLI, L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, 2012, Éditeur : A. COLIN

2.2.CHOIX DE L'ÉCHANTILLON

Afin d'obtenir une représentativité de base, nous avons pris en compte la structuration de la branche du spectacle vivant décrite page 36 :

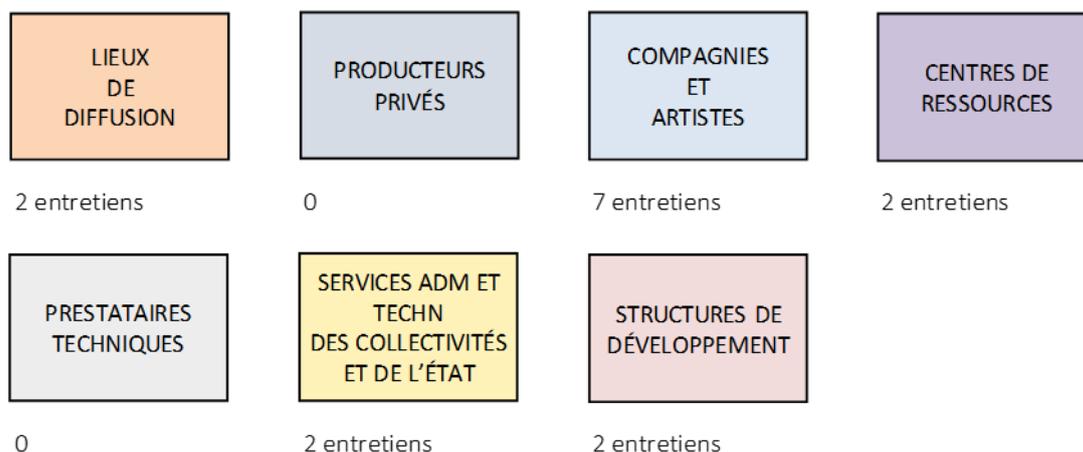


SCHÉMA N° 5 : RÉPARTITION DE L'ÉCHANTILLON

Nous avons dû tenir compte d'éléments contextuels :

- la période de sollicitation ;
- la nature des liens professionnels directement établis entre nous et la personne sollicitée ;
- la nature des liens entretenus entre notre structure et l'interlocuteur.

Nous avons fait appel à un premier cercle de partenaires, rapidement élargi pour obtenir des témoignages complémentaires.

Nous pouvons noter l'absence de représentants des prestataires techniques et des producteurs privés qui ne s'inscrivent pas dans les logiques non marchandes et, pour la plupart, dans les réseaux « institutionnels ». Ils devraient cependant être intégrés à une étude exhaustive.

Pour chacune des personnes rencontrées, un premier contact a été effectué par courriel, suivi par un échange téléphonique permettant la prise de rendez-vous et également un rappel et une précision de l'objet de l'entretien.

Le tableau ci-après présente la liste de l'ensemble des personnes interviewées.

	Fonction principale et contexte de travail	Opérateur	EXP (1)	Durée entretien	Disciplines	Autres activités ou activités antérieures
E1	Chargée de production, salariée intermittente pour plusieurs associations, C ^{ies} de théâtre ou de cirque	C ^{ies} et artistes	5	85 mn	Théâtre et cirque	
E2	Gérante et formatrice d'une société de formation spécialisée dans la branche du spectacle vivant	Centre de ressource		55 mn	Spectacle vivant	Régisseuse, Présidente association et membre de CA
E3	Gérant et formateur dans une société, opératrice de formation, spécialisée dans la branche du spectacle vivant	Centre de ressource	7	90 mn	Spectacle vivant	Administrateur spectacle vivant, bénévole associations

E4	Artiste et enseignant, porteur de projet d'une association C ^{ie} de cirque	C ^{ies} et artistes	17	54 mn	Spectacle vivant	Travailleur social
E5	Autrice. Collaboration avec musiciens, artistes et Compagnies	C ^{ie} et artistes	11	60 mn	Théâtre et cirque	Salariée d'une association, Compagnie de théâtre
E6	Chargé de l'observation, salarié d'une association ayant pour objet le soutien et le développement de la musique	Structures de développ ^t		102 mn	Musique	Bénévole
E7	Président association non employeuse gérant un lieu de diffusion	Lieux de diffusion	4	54 mn	Spectacle vivant	Enseignant à la retraite, bénévole de plusieurs associations
E8	Directrice de production, porteur de projet d'une association bureau de production	Structures de développ ^t		55 mn	Spectacle vivaant	Chorégraphe, danseuse
E9	Chorégraphe, danseuse, porteur de projet artistique dans une association	C ^{ies} et artistes		97 mn	Danse	
E10	Administratrice	C ^{ies} et artistes	2	45 mn	Théâtre et cirque	
E11	Administrateur de production d'un lieu de création et de diffusion labellisé	Lieux de diffusion	4	47 mn	Spectacle vivant	
E12	Responsable d'un service culturel	Service adm des coll		65 mn	Spectacle vivant	Administratrice d'un lieu de diffusion
E13	Chargée de production	C ^{ies} et artistes		50 mn	Théâtre et cirque	A pratiqué la danse. Formation dans le socio-culturel
E14	Secrétaire association non employeuse, proposant des cours de danse et gérant une C ^{ie}	C ^{ies} et artistes		70mn	Danse	
E15	Responsable d'un service culturel	Service adm des coll		75 mn	Spectacle vivant	

(1) Expérience dans la fonction

2.3. LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Nous avons réalisé quinze entretiens semi-directifs, dont deux par Skype. Chaque entretien a été enregistré et retranscrit intégralement.

Au-delà de la problématique annoncée de notre travail : « En quoi les associations jouent-elles encore un rôle de développement ? », ces entretiens ont permis de recueillir le « ressenti » des personnes interrogées, en partant de leur parcours professionnel ou bénévole dans le secteur culturel.

« L'avantage de l'entretien semi-directif est qu'il permet à l'auteur de s'exprimer librement, mais sur des questionnements précis, sous le contrôle du chercheur. L'entretien est ainsi un moyen privilégié pour accéder aux représentations des acteurs et aux interprétations qu'ils donnent à des situations déterminées. » F. WACHEUX (1996)⁸⁷

Nous avons rencontré 2 difficultés majeures :

- l'une par rapport à la position de neutralité : notre structure professionnelle occupe une position centrale et marquée dans le secteur du spectacle vivant, avec des fonctions d'accompagnement et de ressource ; par ailleurs, en lien avec cette structure professionnelle, nous développons depuis de nombreuses années un questionnement autour de la thématique de « la place de la culture au sein de la société » ; il était donc important de différencier notre posture professionnelle et militante de celle d'étudiant chercheur ;
- et l'autre par rapport au cadrage du questionnement : comme évoqué antérieurement, la problématique étudiée ici a été envisagée dans la cadre d'une de quête de sens et de remise en cause personnelle et professionnelle. Cette quête, amplifiée par l'inscription dans un cursus de formation et sublimée par la présente recherche, a débutée dans un contexte professionnel de changements avec des répercussions individuelles et collectives fortes. Les temps de délimitation et de cadrage / recadrage ont été très nombreux pour atteindre et maintenir une position en retrait.

L'ensemble des personnes interrogées ont montré un a priori positif lors de la sollicitation initiale tout en soulignant (à l'exception de l'interlocuteur N°3) une forme de décalage du questionnement par rapport à leurs préoccupations quotidiennes, assortie d'une grande curiosité. Au final, la plupart des personnes interviewées ont reconnu avoir pris un plaisir certain à échanger sur ces thématiques, reconnaissant l'intérêt de prendre du temps sur leurs parcours, de partager des points de vue différents et de renforcer l'interconnaissance.

« C'est bien de faire ce genre de questionnaire parce que ça met des mots, ça fait parler d'une manière assez libre sur ce qu'on est à l'heure actuelle, sur ce que je veux que l'on devienne, parce que en fait finalement, c'est des choses que j'ai dans la tête et on en parle rarement parce qu'on voit souvent que la partie extérieure de l'iceberg et c'est pas celle que je montre, du coup, ça fait du bien. » (E9)*

*Entretien N°9

⁸⁷ F. WACHEUX, « Méthodes qualitatives et recherches en gestion », Economica, 1996

Nous avons réussi à maintenir tout au long du processus et des rencontres un questionnement ouvert et adapté aux différents profils des interlocuteurs, selon la fonction qu'ils occupent au sein de la branche. Les entretiens abordaient les thématiques suivantes⁸⁸ :

- le parcours professionnel ;
- la description de l'association et de l'emploi ;
- les spécificités du secteur culturel ;
- la plus-value, l'utilité sociale des associations du secteur ;
- les relations existant entre les associations du secteur et les pouvoirs publics ;
- l'évolution des associations du secteur ;
- le rôle et fonction au secteur culturel ;
- les fonctions idéales des associations du secteur ;
- et plus globalement :
 - ✓ la gouvernance au sein des structures ;
 - ✓ le rapport entre l'artistique et les autres secteurs ;
 - ✓ les liens entre l'art et la société.

Les réponses ont ensuite été réparties par thèmes principaux et sous thèmes. Nous avons également observé la récurrence des thématiques abordées et procédé également à une analyse comparative. Nous exposons, dans la partie suivante, les différents éléments apportés par les personnes interviewées, réparties en trois grandes thématiques :

- les associations culturelles à La Réunion : état des lieux ;
- l'environnement des associations culturelles ;
- les perspectives.

Les différents thèmes sont présentés avec des extraits de citations, accompagnés d'éléments d'analyse.

⁸⁸ CF Annexe N° 6 - GUIDE D'ENTRETIEN

3. ANALYSE DE L'ENQUETE DE TERRAIN

3.1. LES ASSOCIATIONS CULTURELLES À LA RÉUNION : ÉTAT DES LIEUX

En premier lieu, la thématique de l'association est abondamment abordée en partant de l'idée d'ouverture, d'expérimentation professionnelle, puis en abordant les limites, les projets non réfléchis et en revenant ensuite sur le caractère militant et les possibles qu'offrent de telles structures.

3.11. Les associations, lieu d'expérimentation

L'ensemble des personnes interviewées évoquent leurs parcours professionnels ou leurs expériences bénévoles dans le cadre associatif. On aborde alors les conditions d'entrée dans la carrière professionnelle et les premières expériences plus ou moins conscientes. Pour les salariés des fonctions supports de la branche, les associations constituent le terreau de leurs premières expériences professionnelles. Mais la question de l'engagement associatif n'est pas forcément consciente durant les premières années :

« Par contre, connecté avec des personnes autour de moi, des personnes portées sur tout ce qui était social et qui m'ont amené à aller sur des premières expériences associatives avec des participations sur la thématique du droit au logement sur Bordeaux quand j'étais jeune étudiant vers 18 balais à peu près, pendant 5 ou 6 ans... Ça m'a permis de comprendre le fonctionnement d'une association, ses problématiques sur un domaine totalement différent. » (E11)

« C'est vrai qu'à la base, je me posais pas du tout la question de dans quelle structure j'ai envie de travailler ; je me posais plus la question de savoir ce que j'ai envie de faire. » (E1)

« Ce n'est pas tant que de travailler dans une association, c'est pas la forme juridique qui m'a amené à travailler dans ça mais vraiment l'artistique et le projet que j'ai envie de faire vivre que j'ai envie de développer ce qui m'a amené essentiellement des formes associatives par ce que les projets sont portés, en tout cas au niveau culturel (...)
je venais d'arriver donc je me suis dit bon ben allons-y je n'ai jamais fait vraiment d'administration j'étais assistante avant donc, il y a des choses que je voyais, que j'ai vu faire mais que je n'avais pas fait concrètement. Donc voilà, je les ai rencontrés et au final, il y a eu un bon feeling, humainement en tout cas il y a eu quelque chose d'intéressant et on est parti sur le fait que je leur ai dit que dès le départ je n'avais pas l'expérience ; bon j'en ai une mais pas d'administratif à proprement parler, je dois apprendre aussi au fur et à mesure. Alors qu'est-ce qu'on fait ? On y va ou on n'y va pas ? mais la base est là. » (E10)

On distingue donc l'idée récurrente de hasard.

A cela deux raisons : d'une part, la primauté de la forme juridique associative dans le secteur et d'autre part, le mode d'engagement dans le secteur et la branche pour les fonctions supports (administration, production) ou techniques qui se fait souvent de manière « empirique ». Le choix n'est pas forcément affirmé dans un premier temps mais se révèle petit à petit. On touche ici à la question des mécanismes de décision d'orientation avec des indicateurs multiples pour un secteur qui ne s'est véritablement structuré, en termes de formations initiales ou continues,

que depuis une quinzaine d'année. De fait, à ce jour, la quasi-totalité des salariés dans les domaines de la production et de l'administration n'a pas bénéficié de formations initiales spécifiques pour assurer ces fonctions.

Les personnes interviewées abordent également la notion de liberté constituée par la forme juridique associative, espace de nombreuses premières expériences professionnelles, que ce soit au niveau des formalités juridiques, de la gestion, du montage et du développement des projets émergents :

« (...) le système associatif représente une opportunité en ce sens qu'une structure associative est très facile à monter » (E2)

« c'est là que j'ai appris ce que c'était qu'un contrat de cession, en live, le premier contrat de cession, je l'ai découvert le jour où on m'a envoyé un contrat de cession à signer en étant moi-même Président de l'asso, c'est là que toutes les bases se sont faites, on a fait des trucs aberrants juridiquement... Tout ce qu'il ne faut pas faire, on a tout fait, donc, ce chemin, je le vois bien je le vois bien. » (E3)

« je venais d'arriver donc je me suis dit bon ben allons-y je n'ai jamais fait vraiment d'administration j'étais assistante avant donc, il y a des choses que je voyais, que j'ai vu faire mais que je n'ai pas fait concrètement. Donc voilà, je les ai rencontrés et au final, il y a eu un bon feeling, humainement en tout cas il y a eu quelque chose d'intéressant et on est parti sur le fait que je leur ai dit que dès le départ je n'avais pas l'expérience, Ben j'en ai une mais pas d'administratif à proprement parler, je dois apprendre aussi au fur et à mesure. Alors est-ce qu'on y va ou on n'y va pas ? mais la base est là. » (E10)

« Je me suis formée de manière empirique à la technique et j'ai fait des stages de formation de courte durée » (E2)

« Bref, nous le modèle associatif ça avait du sens parce que déjà, le cirque était naissant ici, donc par principe le modèle associatif, à l'inverse du privé, permet d'inclure n'importe qui, en tout cas les gens qui sont potentiellement dedans pour développer de tels projets.
(...) Le territoire n'était pas du tout prêt à accueillir ça. » (E4)

3.12. Les limites du modèle associatif

Au-delà des aspects d'ouverture et de liberté, on relève aussi un certain nombre de limites : l'instrumentalisation de l'outil associatif, l'objet associatif non réfléchi, la confusion entre la forme et le fond du projet, l'opportunisme, ...

« On va à la facilité et que les premiers éléments qui viennent, qui valident ce modèle associatif c'est la possibilité de bénéficier de subventions, avant tout, et puis une espèce de validation en interne d'un projet qui finalement n'est pas construit. C'est un peu comme si on mettait la charrue avant les bœufs. En pensant créer une association, on pense qu'on est déjà structuré, pour moi il y a déjà quelque chose d'un peu antinomique. » (E8)

« (...) est-ce qu'il n'y a pas eu de mécanismes d'automatisme ? Bon bah allez, on crée une association, parce que c'est comme ça qu'on fait et puis ça permet à chacun de se positionner dedans. Mais ça pose beaucoup de questions. » (E6)

On voit aussi la dérive de certains projets avec un écart grandissant entre les objectifs posés au départ et la réalité de la structure après quelques années d'activités :

« (...) c'est un peu ce que je te disais, quand il y a le souci de se nourrir avant tout, avant de nourrir un projet, c'est un peu ça. Il y a quelque chose dans l'ordre des priorités qui n'est pas au bon endroit pour moi quand on prétend être en association. Il y a quelque chose pour moi qui n'est pas cohérent (...) » (E4)

« tu peux très bien te retrouver avec une structure qui fonctionne à l'envers de l'objet de l'association et du pourquoi elle a été créée au départ. C'est quoi l'objectif, c'est de faire tourner une machine, des emplois ou c'est de défendre une idée ? » (E6)

(...) on se rend compte qu'il y a des gens qui existent et c'est hallucinant. On se rend compte qu'il y a un truc qui s'appelle un habitant, un truc qui s'appelle un usager, moi en ce moment, je suis beaucoup sur ce qu'on appelle le dispositif « innovation publique territoriale » avec des nouvelles façons de travailler, sur ce qu'on appelle le design de service public, des choses comme ça et l'objectif, et de remettre l'usager au centre de ça. Ça a l'air d'être du B A BA, tu es en train de réfléchir, sur un nouveau dispositif, une nouvelle aide, la moindre des choses, C'est d'aller t'immerger dans le milieu. C'est de tester tes idées auprès de vrais gens, de voir comment ils réagissent et de réadapter ensuite. Mais ça, c'est présenté comme une démarche super innovante (...) » E12

On relève également l'existence de nombreuses « fausses associations » dans le secteur, qui ne sont, en fait, que des supports à la création d'une entreprise culturelle. Consciemment ou inconsciemment, ces structures proposent la mise en œuvre d'un projet culturel et/ou artistique pas forcément collectif, avec un partage de valeurs pas évident et un fonctionnement peu démocratique voire unilatéral.

(...) j'ai l'impression qu'aujourd'hui, l'association, c'est juste un statut juridique qu'on va chercher pour être le réceptacle d'un projet souvent individuel, en tout cas dans le secteur culturel. Et du coup, toute la philosophie du concept d'association qui pour moi est un lieu de participation, de démocratie, qui est un lieu de débat, d'expression, qui est un lieu de contre-pouvoir aussi, tout ça, j'ai l'impression qu'au fil du temps, à partir des années 80,90 où on a commencé cette espèce de professionnalisation du secteur, cette philosophie de l'association, pour moi elle s'est effilochée au fur et à mesure pour ne devenir qu'un outil juridique au service d'un projet. »

Je pense que la partie financement et économie a beaucoup joué. Le fait que les collectivités n'ont pas eu cette souplesse de créer, d'élargir leurs concepts, même maintenant, si tu veux, j'ai un mal fou à faire comprendre que les aides aux entreprises, entreprise c'est entendu d'une façon très globale au sens communautaire d'ailleurs du terme et ça n'a rien à voir avec le statut juridique. » (E12)

« il y a les mêmes contingences économiques pour les autres structures : il faut bien manger. » (E2)

« Ensuite, dans le domaine culturel, et ça se fait très tranquillement et de manière très très détendue, on acte régulièrement que ce ne sont pas de vraies associations et que la réalité de la forme juridique, elle tient plus à la simplicité supposée du modèle et à l'accès à l'argent public » (E3)

« Dans certains cas, l'association est créée sur la base d'un refus par principe de créer une société. Il y a aussi ce niveau-là. Pas toujours, c'est 70 à 80 % d'opportunisme, et puis 20 à 30 % quelque part de refus idéologique qui renvoie à la non acceptation du principe de la société, d'une entreprise commerciale. » (E3)

Au-delà de ces exemples concrets, de nombreuses personnes s'interrogent sur la validité du modèle associatif adapté au secteur culturel :

« (...) de toute façon, la pression extérieure fait que tu parles que d'entreprise, on ne parle plus d'association, on te parle d'entreprise associative, avant une association était une association il y avait tout ce qu'il y a derrière ce mot-là, aujourd'hui on te parle d'entreprise associative et effectivement dans l'entreprise associative on n'entend plus que le mot entreprise aujourd'hui. Associatif, c'est presque un gros mot » (E4)

« On estime souvent que l'associatif, les gens ne s'y intéressent pas, ce n'est pas vrai, Des vraies associations que je connais trouvent des bénévoles, à tous les niveaux. Parce qu'elles portent des dynamiques qui sont en général très raccord avec des besoins sociaux, une utilité sociale, et quand tu as ça, quand tu fais ça, tu fédères les gens très facilement. (...) Donc, non, ce n'est pas vrai, simplement, quand ton projet quelque part c'est de créer une entreprise culturelle, ben c'est compliqué de trouver des bénévoles, c'est pas très funky. » (E3)

« on s'appuie sur un modèle où historiquement ça fonctionne mais sans mettre en parallèle la conjoncture actuelle et se poser la question de savoir si ce modèle est toujours d'actualité et si ce n'est pas nécessaire de le revisiter.
C'est un fonctionnement qui pour moi ne va plus avec les temporalités, une efficacité dans le travail, (...). Donc ça pose la question du rôle d'un bureau (...) enfin tu vois l'implication dans le bureau elle est à quel endroit ? » (E8)

« (...) alors que c'est une industrie, c'est quand même une industrie culturelle, même si on est subventionné, la gestion est celle d'une entreprise lambda. » (E13)

3.13. Une évolution !

De manière plus positive, certains interlocuteurs reconnaissent l'évolution des formes associatives, dans leurs modalités, dans leurs gouvernances internes, dans l'engagement des participants et des bénévoles, dans le rapport des individus au collectif, dans la durée...

« Tu peux être seul et collaborer avec les autres, avec un collectif, revenir à toi, c'est comme ça que je suis en ce moment. Oui parce que le fantasme du faire ensemble, la vache... Oui c'est recréer aussi une interdépendance, une forme de dévouement qui n'a plus forcément sa place, défendre les couleurs de, c'est chaud. » (E5)

« Mais cela dit, ces prestataires sont pour moi des personnes avant toute chose et ne sont pas que des structures. Ces personnes, je me base sur la personne, sont rattachées au projet de la compagnie et j'essaye de les impliquer autant que si on était une vraie compagnie, ce que j'appelle une vraie compagnie, c'est un regroupement de personnes qui travaillent sous la même entité et qui œuvrent pour le même projet. Et qu'en fait, on se rend compte que à l'heure actuelle, pour ma part, tout le monde travaille pour plein de projets. Il y a une multiplication de projets, une multiplication de structures » (E9)

« Ça dépend (...), j'ai vraiment 2 positionnements différents dans la même forme associative. Ça dépend du projet, de l'implication et de comment on a mené au départ et des personnes aussi puisqu'il y a des personnes qui ont une envie d'avoir quand même quelqu'un qui est là juste pour soutenir et qui ont envie de tout défendre et puis il y en a d'autres qui ont vraiment besoin de ne pas être tout seul et d'avoir un vrai binôme pour avancer sur les projets. Ça dépend des personnes. » (E10)

Enfin, en contre-point des éléments précédents, une majorité d'interlocuteurs réaffirme les principes associatifs militants : la solidarité, l'engagement collectif, une gouvernance démocratique, les valeurs, l'adaptation, la réactivité, ...

« C'est vachement important pour moi d'être dans une responsabilité partagée. Je suis responsable artistique mais je suis aussi dans une responsabilité partagée et les gens avec qui je travaille, qui constituent le bureau de l'association, qui sont engagés par les valeurs et sont engagés aussi dans la relation avec moi, ils me disent non. C'est ça le débat, le débat est vachement important. Ils peuvent me dire qu'ils ne sont pas d'accord avec mon choix pour telle ou telle raison, c'est une association, je sais qu'ils ne le font pas contre moi, ils le font par rapport à la définition de l'association que l'on s'est donnée au départ. Ça va dans le sens de l'association, ça n'est pas contre moi. Du coup, c'est là où le débat arrive et ensuite on cherche le consensus. Mais c'est très important de ne pas être seul à porter. » (E9)

« Pour revenir à l'associatif, moi je n'ai jamais voulu avoir une structure à moi, en termes d'avoir un lieu, de développer un lieu parce que je trouvais ça bien plus intéressant et enrichissant, toujours dans cet esprit associatif d'apporter quelque chose à un projet existant et de se nourrir ensemble autour de tout ça. J'en suis toujours convaincu, c'est plus simple pour tout le monde en termes de logistique, de partage, de mises en lien avec tout ça. C'était l'idée donc de partager. » (E4)

« Avec nos bénévoles, maintenant, on a une quarantaine de bénévoles qui viennent tout le temps pour le festival, ils viennent maintenant si on les sollicite, maintenant je n'ai même plus à demander, ils savent ce qu'il faut faire. Pour le Festival, les gens nous disent qu'il y a une ambiance particulière, « on est bien, on peut rester tout le temps avec vous », les gens se proposent également pour aider, donner un coup de main, débarrasser, ... » (E7)

Certains repositionnent les priorités, les mécanismes de construction de projet et réaffirment les liens entre la culture et le modèle associatif.

« Aujourd'hui il faut déjà des moyens pour faire fonctionner une association alors que ce n'est pas ça, ce n'est pas d'avoir des moyens, c'est d'abord des gens. Après, on verra les moyens. Aujourd'hui, tu ne peux plus faire si tu n'as pas les moyens. » (E4)

« on parle de culture, pour moi, l'association a tellement de sens, quand on parle de culturel, parce que le culturel, ça concerne tout le monde, quels que soient les gens, quelle que soit leur place, quelle que soit leur rente... voilà... Je ne vois pas d'autres modèles. » (E4)

Et dans la continuité, les acteurs expriment leurs espérances, leur énergie et énumèrent les potentialités de telles structures :

« ... ils m'ont complètement inspirée, il y a un lien fort qui s'est créé et je pense que ce lien, il n'est même peut-être pas définissable mais il a changé le cours de leur vie et il a changé la mienne. À partir de ce moment-là, je crois aux valeurs de l'association. C'est comme ces gens qui vont bénévolement donner du temps aux autres, ils ont un besoin de se mettre en connexion avec l'autre. Donc, les modèles économiques changent mais je pense que dans le fond, les personnes qui sont dans les associations et qui s'inscrivent dans une association ne changent pas véritablement. » (E9)

(...) j'ai l'impression que c'est en train de changer maintenant un tout petit peu parce que on se réinterroge sur les questions de démocratie, de participation, qu'est-ce que ça veut dire de participer à la vie culturelle (...) comment est-ce que je vais pouvoir amener un peu plus de participation dans ma structure en agissant directement sur la gouvernance de mon association ? J'ai l'impression comme ça qu'il y a un petit mouvement, alors ça frétille, ce n'est pas une lame de fond... en tout cas dans le secteur, un petit mouvement qui interpelle les responsables. » E12

3.14. La professionnalisation

Le constat est ambivalent : la professionnalisation a globalement apporté quelques avancées mais dans un contexte de changements radicaux et dans une période globale de remise en cause du système associatif, les résultats ne sont pas toujours encore visibles et probants.

« (...) c'est tout un enjeu de la professionnalisation dans les associations, avoir des emplois, les pérenniser, les emplois jeunes de l'époque ont vachement boosté ce truc-là. À la fois, cela amplifie l'activité de l'association et en même temps, la bascule que tu évoquais sur le type de management, un peu standard et autres, ben en même temps c'est ça, une fois que tu te retrouves avec des emplois avec des employés, quelque part, tu te retrouves à gérer une entreprise quelque part, même s'il y a un modèle juridique des valeurs différentes. Et puis quelque part, tu as créé un projet, tes salariés te permettent en fait de réaliser réellement ton projet parce que tout faire reposer sur des bénévoles, c'est compliqué. Un moment donné, quand il y a de l'argent c'est bien mais sinon tu te retrouves à redévelopper ta stratégie de projet pour pérenniser tes postes donc, il y a une espèce d'inversion qui se fait. C'est un peu schématique ce que je dis. » (E3)

« ... ça nous a amené du crédit sur certaines choses, surtout auprès des institutions » (E4)

Il n'y a pas actuellement un bon équilibre entre contraintes liées au développement des compétences, des processus juridiques, des emplois, de l'activité en elle-même et les bénéfiques, le confort immédiat ressentis par les acteurs et les structures.

« Du coup ça pose aussi la question de la professionnalisation de l'association, est-ce que c'est toujours souhaitable qu'est-ce qu'on peut faire autrement, jusqu'où ça fait dériver l'objet et ce qui a rassemblé les gens au départ, ça je pense qu'il n'y a pas de solution toute faite. Moi, pour être salarié d'une association et pour aussi avoir été président d'une association, tu te dis que des fois, dès qu'elles prennent de l'importance, ça devient quand même sacrément complexe. (...) Au niveau de la musique à La Réunion, tu as deux choses qui ont complètement formaté, c'est péjoratif la façon dont je le dis mais je ne le juge pas aussi péjorativement, les deux choses, c'est la professionnalisation et l'exportation ce sont les deux trucs qui sont assignés par les collectivités. (...) Donc là, ça pose un problème, même quand on te dit qu'il faut développer la filière, c'est un secteur qui joue un jeu de paroles, beaucoup, parce qu'elle est déjà développée la filière il faut la structurer la filière. » (E6)

« Parce que je parle d'entreprise maintenant, parce qu'on est soumis, certes, on est une association et on ne fait pas de bénéfiques mais on a des obligations, on a un cahier des charges ; je passe en aide à la structuration donc là, je comprends vite que j'ai intérêt à le remplir ce cahier des charges, et qu'on nous demande de plus en plus d'être supers performants dans la communication, d'être supers performants dans la médiation culturelle, d'être supers performants dans un peu plein de domaines qui nous éloignent en effet de notre domaine de base qui est le travail en studio ou le travail du corps pour moi mais avec un peu de recul, tous ces domaines sont en fait liés Et là , c'est mon travail qui est mis en première ligne, c'est-à-dire que j'essaye vraiment d'avoir un projet de compagnie qui peut se refléter dans tous ces domaines. On y travaille, on n'est pas performant dans tout... » (E9)

3.15. L'utilité sociale

Point central de l'échange avec l'ensemble des personnes interviewées, cette thématique a suscité de nombreuses réactions. Les acteurs reconnaissent le peu d'avancées autour de cette thématique, dans le secteur culturel à La Réunion.

« (...) il y a tout un discours idéologique sur la culture qui irrigue le territoire mais aujourd'hui, je crois qu'il serait intéressant de se poser la question, par provocation, qui est une première interrogation, "et si jamais on ne servait à rien ? à part à nous-mêmes ?" Est-ce que c'est possible, est-ce qu'il y a des moments où on ne sert pas à rien à part à nous-même ? Peut-être que oui peut-être que non ? Peut-être que partiellement ? Après, on peut le balancer de manière provocatrice mais je trouve ça bien de le faire à un moment donné. Parce que les présupposés comme quoi on est forcément utile... » (E3)

La difficulté à trouver des indicateurs adaptés est citée. En lien, se pose la question des valeurs sociétales, de ce que l'on veut défendre dans le cadre des projets associatifs et de ce qui est mis en avant par les partenaires institutionnels.

« Il y a tellement de tabous, de difficultés à verbaliser les choses que du coup c'est assez pauvre et finalement c'est plus valorisé tout ça (...) on avait commencé à faire sortir des indicateurs de dispositif c'est intéressant parce que ça permettait de voir des choses, de cartographier (...) on avait des espèces de tendance même sur l'embauche (...) c'est que le qualitatif ça se défend très mal dans notre monde aujourd'hui. On fait des indicateurs économiques aussi pour dire que économiquement on existe et qu'on crée des emplois, c'est très bien mais ce serait idéal que le secteur culturel soit suffisamment conscient de lui-même, technique sur lui-même pour imposer de nouvelles références. Là, on adapte des références, de la rentabilité des entreprises, (...) » (E6)

« l'idée des valeurs complémentaires telles que l'humanité, la réactivité, la capacité à s'adapter à répondre à des besoins qui ne sont pas pris en compte par l'état. (...) et le rôle économique des associations avec la création d'emplois (...) » (E2)

« Aujourd'hui j'ai l'impression, que l'on remet beaucoup en cause l'idée de donner accès à chacun à une forme culturelle et même au niveau des politiques (...) cela renvoie à la question de l'impact économique, c'est hyper difficile de s'en rendre compte à notre niveau, à notre échelle ; (...) mais qu'est-ce que tu viens de faire, quel impact cela a produit ? Alors là... c'est la grande question... (...) en tout cas, la création artistique, l'art sont des choses sur du long terme et avec des impacts que l'on a du mal à mesurer, de l'ordre de la sensation, de l'émotion, du vécu, d'une forme de richesse qu'on ne sait pas évaluer... et que comme on ne sait pas l'évaluer, c'est comme si cela n'existait pas et que du coup, on retourne à cette idée de survie. (...) c'est un espèce de fourre-tout. On a l'impression de ne jamais être au bon endroit. » (E1)

De manière affirmée, quelques interlocuteurs évoquent les objectifs associés, l'œuvre artistique et le lien avec les territoires et les publics

« Ce que j'aime justement dans la démarche de XXX, dans tout le parcours, tout est pris en compte. Dans la recherche, dans la genèse, dans le processus, elle est allée bénévolement rencontrer des alcooliques avec des choses par moment compliquées et violentes ; ça, ça existe à un moment donné du parcours de l'œuvre mais pour autant, quand tu vois la pièce, on n'est pas sur un truc tout public avec un parcours, une exigence qui fait que le produit fini... une exigence artistique ! perfectible bien sûr. Mais le parcours est intéressant et intègre tous ces moments-là, le territoire, le partage, l'exigence en termes d'interprètes et des collaborations artistiques aussi bien en termes de lumière que de scénographie, qui sont suffisamment intéressantes pour arriver à quelque chose qui fait sens. Mais parce que c'est un cheminement, c'est un choix, (...). Je pense que quand tu tisses un fil conducteur, si tu ne lâches pas, ça sort à un moment donné. (E8)

« Je pense que c'est dû au fait que justement j'avais toujours besoin de liens. D'un lien avec quelqu'un, avec d'autres acteurs, avec d'autres... je pense que la société sans lien c'est la société dans laquelle on est en train d'avancer avec des liens que les gens appellent les liens technologiques mais qui pour moi ne sont plus des liens réels mais des liens virtuels. (...) L'association pour moi c'est simplement permettre aux gens d'avoir encore un lien. Et c'est donc se battre contre cette technologie qui inonde tout le monde et s'en servir peut-être plus utilement que de considérer ça comme un lien. Moi, je n'ai jamais considéré ça comme un lien. » (E7)

« (...) l'utilité de l'activité culturelle ne réside pas seulement dans la relation d'une personne avec une œuvre artistique quelle qu'elle soit mais c'est dans tout ce que ça génère dans la vie des gens, dans la rencontre, l'impact économique, les échanges, et là du coup c'est vachement intéressant, (...) » (E3)

« (...) c'est le culturel qui serait la production artistique de métier dans lequel le modèle associatif se questionne, et le socioculturel qui serait une fonction sociale de l'activité culturelle ? Je pense qu'il a raison de façon schématique mais je pense que ce n'est pas souhaitable. Il a sans doute raison dans le fonctionnement actuel mais ce qui est dommage, c'est que en les séparant, on oublie la complexité des parcours des artistes (...) » (E6)

Aujourd'hui, un repositionnement est nécessaire et la thématique de l'utilité sociale permettra d'inventer ou de conscientiser des process différents et de nourrir un argumentaire

« Mais, je trouve bien d'interroger ces trucs-là, donc il y a l'utilité sociale, la fonction, sans rentrer dans un truc utilitaire, (...) Mais c'est juste qu'à un moment donné, que ça agite un peu les cerveaux, et qu'ils puissent s'en servir, c'est une grande question que le secteur doit se poser et collectivement et je trouve que très souvent on n'a pas les réponses. (...) Maintenant, j'ai quand même l'impression qu'on est un peu plus faiblard dans le discours, dans les fondamentaux, et qu'on aurait besoin de requestionner tout ça, (...) c'est aussi tout simplement pour les outiller, alors c'est très pragmatique, c'est juste pour pouvoir construire un argumentaire pour pouvoir monter un dossier de subvention. Et aussi parce que, et encore plus actuellement et d'autant plus à La Réunion, alors que les politiques culturelles sont un peu lointaines, par moment, quand tu dialogues avec un adjoint moyen à la culture d'une commune à La Réunion, tu as intérêt d'être en capacité de répondre sur ce que tu fais avec les gens du coin dans les hauts, les écarts, les quartiers, des trucs, parce que on t'attend, et que là pour le coup, les enjeux d'œuvre, bon, il y a quand même pas mal de gens qui s'en foutent. (...) quelque part de mesurer l'impact économique, que tu as, aussi entre autres, mais aussi l'impact social, le lien social (...) » (E3)

« L'État a baissé ce qui n'est pas forcément normal non plus mais je pense aussi qu'une certaine indépendance est nécessaire dans la culture. On ne peut pas fonctionner que sur les subventions. Il faut être capable de s'auto-financer, de voir les défauts de notre structure de se dire là où on dépense trop de choses et essayer de faire autrement, en gardant la qualité. » (E7)

parce que finalement ce que l'on propose à certains moments c'est tellement loin, de la vie, des repères, des gens, tu peux rendre plein de lieux culturels gratuits, tu peux payer des bus, les mecs ils ne rentreront pas dedans parce qu'ils vont se sentir mal. » (E3)

Le rôle politique des associations culturelles, la capacité à se positionner, à réagir et à exercer un contre-pouvoir est également interrogée.

« Parce que en fait, dans les années 70 80, les associations avaient un vrai pouvoir parce que il y avait des gens qui étaient politiques à l'intérieur, pas politique en termes de j'ai ma carte du parti mais politique parce qu'ils pensaient aux valeurs politiques de leurs actes. Et qu'à l'heure actuelle, on fait tout pour qu'il n'y ait pas de valeur politique. Et donc du coup une mise en

place économique où on se dispatche, où il y a plusieurs intermédiaires, ça évite de penser et ça évite que les gens se rencontrent et ça évite que les gens soient ensemble. Donc je pense sincèrement que ce n'est pas juste mais on doit faire avec. » (E9)

« Le propos artistique à La Réunion est totalement apolitique sauf sur un thème : la colonisation et l'esclavage, là tu peux y aller franco. Là on est tous d'accord, tu peux y aller à rabattre sur un truc, la décolonisation en 48 esclavages c'était un siècle avant, Est-ce que c'est l'enjeu du moment même si cela laisse des traces et c'est l'histoire et il ne faut pas l'oublier mais il y aurait aussi d'autres trucs dont on pourrait parler dans le propos artistique même. Du propos artistique militant à La Réunion, je n'en connais pas. » (E3)

Tout en tenant compte de la déclinaison de la branche en sept opérateurs (CF page 47), nous pouvons néanmoins considérer que l'association culturelle, dans la branche du spectacle vivant a pour principal objet la création artistique et/ou le soutien à la création artistique. L'association constitue, la plupart du temps, le support juridique d'une activité qui se compose de deux grands domaines : en premier lieu, la création artistique, c'est-à-dire la production, l'organisation et la diffusion de spectacles vivants, associé parfois à des propositions de pratiques récréatives (à la limite du secteur des loisirs) d'activités culturelles ou artistiques (musique, théâtre, danse, conte, ...).

De nombreuses associations de la branche du spectacle vivant forment le support juridique d'une activité individuelle ou d'un groupe limité de création, production et diffusion de spectacle.

On est donc très loin du modèle associatif vertueux : des valeurs collectives, un fonctionnement démocratique, de la réactivité et de l'adaptation aux différentes parties prenantes... En ce sens, on rejoint la description donnée par MOULINIER en 2001⁸⁹ et qui indique qu'« on peut remarquer que le monde de la culture s'intéresse globalement plus aux activités, c'est-à-dire aux productions, au contenu, qu'au contenant, au fait associatif, à la sociabilité. (...) Le domaine culturel est ainsi curieusement un créateur d'associations très prolifique qui n'accorde pas une valeur exemplaire au fait associatif. »

Au-delà de ce premier élément, une utilisation souvent par défaut du statut juridique associatif, l'évolution contextuelle (baisse des financements publics, prégnance de l'activité marchande, complications administratives, ...) provoque actuellement un grand nombre de questionnements quant aux liens avec les publics et les territoires et quant à la possibilité d'associer création artistique de qualité et relais sur un plan social.

3.2. L'ENVIRONNEMENT DES ASSOCIATIONS CULTURELLES À LA RÉUNION

3.2.1. Les relations avec les pouvoirs publics

Cette deuxième thématique est abordée par l'ensemble des interlocuteurs. Les responsables et salariés des associations comme les autres organismes de droit privé du secteur culturel et de la

⁸⁹ Ibid page 23

branche du spectacle vivant, participent à la mise en œuvre d'une politique et d'un service public. En ce sens, les relations avec les pouvoirs publics, État, collectivités, administrations, Élus, ... sont nombreuses et hétérogènes mais en grande majorité, marquées par un sentiment négatif lié à une forme de complexité et de flou.

« Après, les politiques culturelles je n'ai pas beaucoup de recul mais c'est très compliqué de travailler dans une relation partenariale avec les collectivités locales et l'état. » (E1)

« Je trouve qu'il y a vraiment une forme d'ingérence assez impressionnante et on se permet beaucoup de choses ici qu'on ne se permettrait pas ailleurs parce que c'est très déplacé. À certains moments, j'ai été quand même assez choqué par des manières de faire et de procéder mais on s'adapte et on essaye de comprendre comment ça peut se faire en tout en gardant sa position. Moi j'essaie en tout cas de remettre à sa place les personnes sans méchanceté et sans frustrer mais de dire qu'il y a un moment où justement on est dans une forme associative, et il y a un bureau, et c'est au bureau de décider des choses. Et ce n'est pas aux lieux ou aux politiques d'intervenir même s'ils subventionnent, d'intervenir sur des décisions qui sont pas les leurs et qui doivent pas être les leurs. C'est parfois compliqué mais il faut le dire quand même sinon c'est la porte ouverte à beaucoup de choses... » (E10)

« (...) à la mairie, on a mis deux ans pour avoir un rendez-vous au service culturel, on n'a jamais eu. Avec Céline pendant deux ans, on les attendait pour avoir un rendez-vous, on n'a jamais eu. Ça remonte à trois ou quatre ans alors qu'on avait déjà 15 ans d'existence. On a eu un rendez-vous mais qui a été repoussé et qui n'a finalement jamais eu lieu. » (E4)

Il est également fréquemment évoqué le sentiment de dépendance et de déséquilibre dans la relation, avec une récurrence autour de la prégnance du « politique » et de l'ingérence dans les projets...

« Après, la facilité a été que, dans un contexte économique, avec une volonté politique et des appuis qui ont fait que on a pu tout de suite asseoir un projet aussi donc ça c'est plus facile. La validation était presque là avant même que le projet existe et soit évalué ou critiqué ou bonifié ou peu importe, il y a tellement d'envie, il y avait l'envie d'y aller, j'ai envie de dire, c'était significatif d'une avancée immédiate.

Ensuite il y a eu le changement politique. XXX s'est fait mettre au placard. Donc si tu veux, nous on a terminé l'année 2012 mais avec un partenariat ... Tu vois du coup, notre implication n'était plus la même. » (E8)

Les témoignages apportent une vision très éloignée des idées de coopération et de co-construction entre les structures associatives et les pouvoirs publics, réaffirmées à travers la charte d'engagements réciproques entre l'État, le mouvement associatif et les collectivités territoriales de février 2014, la Loi ESS du 31 juillet 2014 et la Circulaire VALLS du 29 septembre 2015, relative aux nouvelles relations entre les pouvoirs publics et les associations.

« (...) une des choses qui a eu qu'il a été particulièrement difficile à vivre c'est, pour moi dans le management des structures culturelles, le poids du politique qui est énorme. On le voit, on le vit, on le sent avec les répartitions des rôles qui sont très complexes, une relation de confiance très difficile, enfin c'est chaud... » (E6)

« Parce que moi, je suis encore beaucoup trop révérencieuse vis-à-vis des institutions parce que j'ai peur, et des professionnels aussi. » (E9)

« C'est que le secteur se crée une autonomie de pensée et d'action, d'une part et une capacité à négocier d'égal à égal avec les collectivités, pour que finalement les choses se passent mieux. C'est l'enjeu principal est de loin. Ce qui est très différent de La Réunion par rapport aux autres territoires que j'ai connus, c'est qu'on est un peu en retard là-dessus il y a un tel assujettissement du secteur culturel ou politique local, il n'y a pas cette autonomie.

(...) l'argent public dans le secteur associatif culturel mais pas que, ça a eu pour effet, en partie d'anesthésier le secteur associatif, à mon sens. Ça l'a doté de moyens mais quelque part, ça l'a rendu dépendant, ça l'a obligé à négocier son projet d'activité, après à hauteur de son niveau de financement, à des moments, ça l'a obligé à négocier sa propre gouvernance. »

(...) il ne faut pas attendre les politiques, et ce qui est dommage c'est qu'à La Réunion, le secteur culturel est complètement coincé. » (E3)

3.22. Relations entre autres opérateurs

De manière quasi unanime, les acteurs, appartenant notamment à la catégorie « Compagnies et artistes », soulignent les difficultés relationnelles entre opérateurs de la branche, avec d'une part, la hiérarchisation des relations entre opérateurs (lieux de diffusion /artistes et compagnies), et d'autre part, un manque de qualité global de ces relations. Les acteurs évoquent : un sentiment d'injustice et de violence, ce qui renvoie au concept de pouvoir, décliné dans la première partie de ce document. Ils évoquent également le manque de solidarité générale, d'échanges, de concertation, de coopération, de soutien, d'accompagnement, de connaissance des uns et des autres.

« En plus en tant que jeune compagnie, cela rentre beaucoup en jeu ; tu as intérêt à prouver que tu es sur le territoire pour de bonnes raisons et que tu vas faire un travail, et c'est les mêmes choses avec beaucoup de diffuseurs. (...) j'ai l'impression qu'il faut d'abord se légitimer avant de passer à autre chose. Mais ça coûte déjà énormément d'énergie ; ensuite comment aller de l'avant et se défendre davantage ? (...) Les relations de tous bords sont extrêmement compliquées. C'est comme si nous ne partions pas du tout des mêmes objectifs. » (E1)

« on n'a jamais rien obtenu, on a jamais eu de moyens ni d'aide ni quoi que ce soit. C'était nous qui étions en autogestion là-bas et ils ne faisaient que nous mettre à disposition les murs. » E4

Les jeux de pouvoirs évoqués dans la première partie sont abordés de manière explicite. La pression et la violence qui en résultent sont des thèmes régulièrement abordés durant les entretiens.

« Pour moi il y a vraiment une forme d'ingérence parfois, il y en avait en métropole mais elle est beaucoup moins prononcée. De la part des institutions mais aussi de la part de certains directeurs de lieux de diffusion. » (E10)

« Là, en travaillant avec XXX, ce qu'on se prend régulièrement dans la gueule avec les diffuseurs, il y a même la notion de justice qui me vient, ce n'est pas juste de se faire traiter

comme ça, alors qu'il y en a d'autres qui ont d'autres traitements pour des travaux qui ne sont pas..., (...). Dès que tu vas beaucoup parler avec les gens, qui ont du pouvoir, dès que tu dis ce qu'il faut dire, que tu te travestis quelque part parce que tu as envie d'être devant tout le monde, que tu dis ce qu'il faut dire, ben tu peux le faire, tu peux faire tout ce que tu veux en fait. (...) J'ai une sensation comme une sensation de dépendance que je n'aime pas du tout. Et du coup je veux quitter ça et ça passe pour moi par sortir un coup, sortir pour rencontrer d'autres personnes, avoir d'autres mentalités, peut-être me décoller un coup de certaines choses que je vis ici. » (E5)

« On est tributaire, des fois, c'est fou comme l'extérieur peut impacter l'intérieur. Ça c'est clair. La pression, que ce soit la pression des structures professionnelles ou institutionnelles pour la diffusion et le manque de temps. C'est antinomique avec ce que je veux mettre en place mais je le subis encore, on le subit. Parce que l'extérieur est vraiment oppressant. Il y a quelque chose qui presse, qui presse. Et des fois je me fais complètement avoir par cette pression-là » (E9)

« la difficulté qu'il y a à manager ces structures-là, de par la diversité des partenaires politiques, institutionnels, la relation au secteur, on a moins le problème de la relation au public (...) mais la relation entre les différents publics du projet, pour mettre tout le monde d'accord sans se faire écrabouiller, parce que à la limite tu es au centre de ça, c'est chaud. (...) Après, le dialogue, le dialogue, il faut des cadres de dialogue, de reconnaissance d'autrui dans sa responsabilité qui doit être vraiment hyper développé, qui doit fonctionner. (...) après, la difficulté c'est comment, comment organiser la parole, comment la synthétiser comment tenir compte des divergences sans que ça explose parce qu'il y aura toujours des divergences, comment faire en sorte que le lien existe toujours et que ce soit alimenté. C'est toute la question de la concertation, de la coopération... » (E6)

3.23. Évolution sociétale

Un autre point largement traité est celui de l'évolution sociétale qui renvoie à plusieurs réalités : la standardisation et l'uniformisation des fonctionnements et des objectifs globaux des associations culturelles, ce qui impacte directement la qualité des discours artistiques, l'industrialisation, la massification des produits et pratiques culturels, le besoin d'immédiateté, de visibilité, de rentabilité, de démonstration, ...

Et il y a aussi que le public, sans dire que le public n'a pas envie de voir des choses qui l'émeuve... Mais il a un accès direct au spectacle en mode consommation et de plus en plus, on a envie que ça soit direct. (...) mais il y a ce truc qu'il faut y aller directement, que ça soit simple, que ça soit accessible pour tous, (...) » (E9)

« (...) il faut démontrer ensuite très rapidement et nous ça fait trois ans qu'on bosse sur l'album et il ne sort que maintenant. En six mois on aurait pu faire un EP électro Maloya avec un peu de rap dedans, histoire de faire un peu urbain.

(...) C'est la mentalité Facebook. Toute la journée tu as des choses qui arrivent. (...) Et ben c'est pareil, dans la vie professionnelle, il faut que ce soit rapide, facile, compréhensible tout de suite et si ce n'est pas un format comme ça, si ce n'est pas un format publicitaire et ben oh là là c'est prise de tête, (...) il y a une espèce de feignantise, de paresse, je ne sais pas comment on pourrait dire ça. » (E5)

« Parce qu'il faut bien vivre et qu'ils ont envie de défendre des choses, parce que c'est compliqué comme position en tant qu'artiste il y a aussi cette forme de « on n'a pas le temps ». On ne laisse pas le temps aux artistes de penser des choses et de créer des choses dans un juste temps parce qu'on a une forme de productivité permanente et tous les ans il faut créer, diffuser et créer et diffuser. Oui mais il faut d'abord penser avant de créer et il est où ce temps de la pensée et de défense des choses. » (E10)

3.24. Autres points contextuels

Plusieurs autres thèmes sont abordés par les personnes interviewées. Ces éléments permettent de compléter la photographie du secteur et de la branche. On sent un besoin de parler, de partager un contexte parfois mal défini ou hétérogène. On évoque d'abord la question du modèle économique et de son évolution.

« (...) et je pensais que le côté économique pouvait clarifier les choses. En fait, au bout d'un an et demi, je me suis dit waouh, il n'y a pas d'équilibre, (...) C'est vrai, il faut se dire que la culture c'est aussi du business, on vend du spectacle, on vend des billets oui c'est de l'achat et de la vente il ne faut pas en avoir honte, (...) parce qu'il y a toujours une économie derrière. Ce n'est pas une nouveauté, mais si tu veux, asséner ce genre de choses-là, c'est dommage (...), c'est une idéologie, elle existe parmi d'autres mais elle existe trop.

(...) on est souvent dans le discours " un modèle contre un autre modèle " et on n'arrive pas à penser à la cohabitation possible des modèles, c'est-à-dire que tu peux très bien développer un marché pour un certain type de gens qui ont ce projet-là, mais tu pourrais imaginer que ça ne se fasse pas forcément contre, au détriment de, à la place de, et souvent on imagine qu'il a eu des subventions c'est-à-dire " qu'il m'a pris les miennes ", c'est beaucoup pensé comme ça, vu qu'il y a de moins en moins de subventions, ça peut être pensé comme ça.

(...) qu'un secteur ait une dimension concurrentielle, ça fait partie de la vie mais ce n'est pas contrebalancé. C'est comme la vision économique quand elle n'est qu'économique. » (E6)

« Il y a eu un vrai débat, il y avait eu un vrai combat qui a été mené pour faire comprendre que oui, nous avons une activité marchande, une part d'activité marchande mais ce n'est pas la part majoritaire, pour autant, ça ne fait pas de nous des acteurs purement marchands. C'est compliqué parce qu'on est actuellement dans un phénomène de concentration économique qui fait que les acteurs de l'économie solidaire tendent à disparaître un peu dans notre secteur, que en face, on a des acteurs marchands qui se regroupent, qui deviennent plus forts, beaucoup plus visibles et qui tendent à légitimer une force marchande. On est sur des dynamiques purement capitalistes, clairement, alors que le secteur associatif n'est pas là-dessus, on n'est pas là-dessus. C'est aussi lié à la disparition de tout ce qui concerne l'éducation populaire il y a une poche de résistance qui est l'associatif, autour de valeurs citoyennes. » (E11)

« (...) que ce ne soit pas seulement, on vous vend ça et puis après il y a plus rien (...) » (E7)

« Il y a un peu de pièges dans cette affaire-là, c'est que le spectacle vivant business, (...) qui vit principalement sur la billetterie ou sur le sponsor public, quelque part ils sont en interconnexion

totale avec le public, ils sont complètement en cohérence avec les attentes du public parce que ça brasse beaucoup de gens. Après (...) enfin bon, artistiquement, c'est produit pour ça, c'est le produit, quelque part ça ne se vendrait pas que ça n'existerait pas concrètement. Ça existe parce que ça se vend. » (E3)

Par ailleurs, l'idée de « métier passion » revient plusieurs fois et tranche avec les conditions d'évolution difficiles, évoquées précédemment.

« Mais vraiment l'endroit qui m'a le plus transportée, qui m'a le plus posé question, qui m'a le plus fait plaisir, c'est vraiment le spectacle vivant et du coup, j'ai suivi cette envie là pour en faire mon métier. » (E1)

« (...) c'est-à-dire que je pensais que quand on choisissait un métier artistique, tout le monde faisait en sorte que ce soit la pratique artistique et l'esprit d'équipe, l'esprit humain qui régnaient sur tout. Eh bien non en fait, je me suis rendu compte du fonctionnement, parce que je n'avais finalement aucune idée quand j'ai débarqué là des institutions, (...) » (E5)

De même, toujours en totale contradiction, avec les éléments relationnels, les logiques de pouvoir, la violence du secteur, les acteurs constatent la multiplication du nombre d'artistes.

« (...) les choses vont super vite, les choses vont très très vite... même à La Réunion, ça a été exponentiel. Moi je suis dans ce secteur- là depuis trente ans, autant avant j'arrivais à avoir une appréhension vraiment très générale, très globale, maintenant il y a des choses que je ne connais même plus tellement il y a des choses nouvelles qui se passent, il y a un truc nouveau qui se crée. Et puis il y a plein de petites niches que tu ne sais pas appréhender, plein de trucs super intéressants. Moi aujourd'hui je connais à peine 20 % des artistes. Alors qu'avant, j'avais la prétention de connaître. Aujourd'hui, je suis incapable, en musique pareil, tu découvres des choses tous les jours avec des courants, des mouvements différents selon ce que tu écoutes. C'est extraordinairement foisonnant, riche. » (E12)

« À La Réunion, je suis interloqué de voir le nombre de musiciens, le nombre de groupes, le nombre de comédiens, le nombre de gens qui font de la photo et qui se disent tous artistes. Je ne mets pas en cause cette dénomination mais je me dis « est-ce que tous ces gens-là se rendent compte qu'il n'y a pas le public ? » (E7)

La question de la place de la culture au sein de notre société est régulièrement évoquée, avec un mélange de constats amers et de revendications.

les entretiens qui sont faits, quand tu demandes aux gens qu'est-ce que c'est la culture, c'est vachement intéressant parce que eux, ils ont une vision très large, très anthropologique. La culture pour eux c'est tout ce qui nous fait nous, ce qui nous fait être ce qu'on est aujourd'hui, c'est notre façon de vivre, notre façon de dire bonjour, notre cuisine... c'est un truc très large. Après, quand on rentre un peu plus, c'est beaucoup la langue » (E12)

« (...) quand on fait un concert et qu'il y a 10 personnes parce que c'est 10 euros et que les gens n'ont plus l'habitude de payer pour écouter de la musique. On se dit qu'il va falloir arrêter de faire ça parce que nous ça nous use aussi. Et que c'est difficile, avec toute l'offre qu'il y a, gratuite, la culture gratuite, moi je ne sais pas ce que ça veut dire, la culture gratuite ? » (E6)

« Nous, on est encore sur de la pédagogie, expliquer qu'on peut être aussi utile à une réflexion aussi bien sur le plan du développement des eaux que sur l'aménagement du territoire que sur le tourisme que sur l'éducation... Mes collègues de l'inventaire, ils n'arrêtent pas de se battre là-dessus. Ils sont sur le patrimoine donc quand il y a un projet d'aménagement quelque part, il faut absolument qu'on les consulte et on les oublie tout le temps, systématiquement. Donc on est encore à ramer pour que ce secteur-là soit pris en compte (...) » (E12)

3.3. LES PERSPECTIVES

3.31. Redonner une place privilégiée à la création

Dans un contexte d'urgence, de changements, une des priorités principales se situe sur le plan de l'esprit des projets artistiques et culturels. Prendre le temps de se questionner, de créer, de réfléchir à son développement. Mettre les exigences artistiques en premier lieu !

« Et moi, mes perspectives, aujourd'hui, c'est d'être en capacité de dire non, de nous laisser le choix, oui ça m'intéresse ou non ça ne m'intéresse pas. Chose qui n'était pas le cas jusqu'à aujourd'hui. C'est ambitieux. Avoir le choix, c'est un peu prétentieux. Sinon je me dis, l'expérience elle sert à quoi et puis je pense que c'est important d'être exigeant. C'est ce qui te fait aussi avancer ça, c'est une des perspectives. C'est complexe aussi parce que ça te demande de te repositionner en permanence. Réajuster les choses en permanence. » (E8)

« Prendre le temps mais on n'a pas le temps. Donc c'est le système en lui-même qui serait à changer dans la forme d'accompagnement de création de recherche. Parce que oui sinon c'est sûr que les créations elles se ressemblent les unes les autres parce que on ne prend pas le temps de faire différemment. » (E10)

« Je ne suis pas sûr que l'on ferait autrement mais on ferait peut-être à plus grande échelle ou alors plus souvent ou avec une plus grande sérénité qui permettrait que ce rapport à l'autre soit beaucoup plus riche parce qu'il y a des projets que l'on a pas le temps de terminer parce qu'il faut retrouver d'autres financements » (E1)

3.32. Un nouveau positionnement

Les acteurs prennent conscience de la nécessité de se positionner différemment, de devoir réaffirmer des valeurs, se positionner plus précisément, et jouer un rôle de contre-pouvoir !

« Moi je trouve qu'il y a une prise en compte depuis quelques années de tous les phénomènes que tu viens d'évoquer, qu'il y a un contre-mouvement, pas un mouvement de résistance mais un contre-mouvement par rapport à ça. Au contraire, il y a une organisation qui se met en place et qui est aussi accompagnée par les pouvoirs publics locaux parce que dans certaines régions, on se rend compte que la disparition progressive des associations dont certaines assument des missions de service public, et bien effectivement, ça crée des inégalités et le rôle des pouvoirs publics est de contrecarrer ça. Effectivement, c'est ce qui manque à La Réunion. À La Réunion, ce contre-pouvoir n'existe pas ou très peu. » (E11)

« (...) c'est un des enjeux à mon avis de la suite de l'accord-cadre, les collectifs et autres. C'est que le secteur se crée une autonomie de pensée et d'action, d'une part et une capacité à négocier d'égal à égal avec les collectivités, pour que finalement les choses se passent mieux. » (E3)

La cohésion sociale et le développement durable sont des points prioritaires qui concernent également le secteur culturel.

« Et puis surtout qu'on est quand même dans un moment, où c'est toute la cohésion sociale qui est un peu vacillante actuellement, pas que nationale mais aussi européenne, les résultats des différentes élections, putain c'est même plus des signaux, c'est plus des warnings... Il y a suffisamment d'éléments pour te dire qu'il faut quasiment s'y mettre un peu tous. (...) Il y a finalement moyen de prendre un peu tous un peu de son temps personnel ou professionnel pour travailler un peu sur ces dimensions, à la fois le lien social, à la fois la cohésion, il y a aussi tous les enjeux environnementaux, parce que là aussi il y a largement de quoi faire et pour le coup c'est un chantier très très peu investi par le secteur culturel et artistique alors que quand bien même c'est juste un peu vital, on est quand même sur des échéances maintenant, elles ne sont plus lointaines. Chacun doit prendre sa part, une partie. » (E3)

Il existe également un début de conscience autour de l'importance de développer l'interconnaissance, les liens et les partenariats, les liens entre secteurs d'activités, entre entreprises de différentes formes juridiques, développer les approches transversales

« Je pense que le tissu associatif va revenir, revenir sous une forme plus mûre et plus construite, un petit peu plus plurielle et à mon avis sur des croisements beaucoup plus assumés, moins dans une posture militante de on existe on est ceci, on est cela. Je pense qu'il y a une véritable chance que les forces convergent un peu, on verra. Les gens reviennent un peu vers ça, les gens ont besoin de recréer du lien, on voit le développement des AMAP et compagnies, ce sont des associations, il faut travailler aussi avec ce secteur-là et le Collectif des Associations Citoyennes travaille dans ce sens-là. On a tout un champ associatif de plusieurs secteurs qui ont des approches totalement différentes, totalement complémentaires, ça c'est intéressant et ce n'est pas encore arrivé à La Réunion. Je pense qu'il y a de véritables leviers à aller vers ça. L'association n'est pas morte, l'associatif n'est pas mort. » (E11)

« On est sur un phénomène d'assèchement qui va à mon avis à sa perte ; la région Réunion, de par sa situation insulaire et à 10 000 km pourrait être un magnifique terrain d'expérimentation, d'expérience nouvelles ; je pense que La Réunion pourrait tout à fait aller à l'encontre du phénomène qui est en train de se mettre en place en métropole, phénomène de concentration, de force un peu capitaliste au sens premier du terme, il y aurait une nécessité d'embrasser un peu l'ensemble des choses. On a à La Réunion, la nécessité d'élargir à d'autres secteurs à d'autres champs, à d'autres secteurs, le lien entre le culturel et le social, l'économie solidaire, la santé, il faut que l'on trouve des liens, pas seulement sur des actions, Mais sur des modes de fonctionnement, sur les modes de représentativité, les modes de structuration, il y aurait des liens à construire vraiment et pour l'instant, on n'est pas encore mûr par rapport à ça. Le tissu associatif a un rôle à jouer là-dessus. » (E11)

« Peut-être aussi, je vois, Yourte en Scène, qui mène la culture tout le temps avec les débats citoyens, Alternatiba ou autres associations. Je dis ça comme ça, ça reste sporadique. (...) Dans les trois communautés où je suis allé en tournée avec mon spectacle, j'ai senti un vrai besoin d'allier la culture à tout ce qu'ils développaient en parallèle, le bio, le lien entre les gens, l'alimentation, c'était une nourriture comme le reste. C'était aussi important que les autres secteurs à développer. » (E4)

Les initiatives sont mises en avant comme perspectives positives.

« Je pense que c'est encore timide mais les initiatives de coopératives, les initiatives d'associations, par exemple pour l'Association Réunionnaise des Arts du Cirque, ils faisaient remarquer que les Présidences collégiales n'étaient pas des modèles connus pour les associations, je ne dis pas que c'est flagrant, marqué, et signifiant, mais c'est peut-être déjà un premier pas vers ça. » (E4)

« (...) il y a aussi des communautés, moi j'ai été dans les communautés jouer mon spectacle, dans le Vercors dans des endroits comme ça où justement là par contre, ils sont en plein dedans. (...) ce sont aussi des lieux symboliques de résistance et il y a beaucoup de communautés assez marquées, très affirmées, très virulentes, même si on n'en entend très peu parler, en tout cas ils posent des actes. » (E4)

« On aimerait bien un jour devenir un tiers lieu, où les gens puissent utiliser la yourte et se démerdent, chacun est responsable de tout et puis voilà, tout en permettant à des artistes de développer des trucs, on vient et on gère, j'aimerais bien que ça soit le lieu de tout le monde. On n'est pas encore tiers lieu, nous, en métropole, il y en a de plus en plus qui se montent. J'aimerais bien que ça soit ça. Que les gens viennent, on sait comment ça fonctionne et on gère. Tu peux donner un coup de main mais tu n'es pas le responsable, on gère... C'est le rêve encore. » (E7)

3.33. Autres points abordés

- La gouvernance des associations culturelles n'est que rarement démocratique et collégiale.
- Le public est très sollicité et est parfois dans une posture de consommateur passif, voire difficilement mobilisable.
- La pratique amateur se développe peu malgré les avancées en termes de dispositifs. Cette thématique est pourtant essentielle en matière d'ouverture et de sensibilisation.
- La ressource et l'accompagnement sont des points essentiels pour le développement de la branche mais sont très peu développés ou, quelquefois, instrumentalisés.
- La liberté de création qui renvoie à la place de l'artiste au cœur de la société.
- Les conditions d'emploi qui restent particulières du fait des spécificités du secteur et des activités développées.

CONCLUSION

L'état des lieux de la branche associative du spectacle vivant à la Réunion est loin d'être exhaustif. Toutefois, certaines tendances peuvent être dégagées en croisant l'analyse des différents entretiens, les éléments théoriques, la recherche documentaire et l'observation sur le terrain :

Le statut juridique associatif n'est pas forcément choisi en conscience et ne repose pas forcément sur la base d'un projet collectif ; cela génère des frottements dans un contexte de changement de modèle économique, du fait de la non préparation des structures.

Le mouvement de développement de la branche à La Réunion, engagé après 1981 pour la musique et dans les années 90 pour les arts dramatiques et chorégraphiques fait qu'il y a aujourd'hui un important décalage entre l'offre et la demande. De même, la branche et ses métiers attirent toujours de nouveaux candidats à une carrière artistique.

La baisse des financements publics est effective et régulière depuis l'année 2012. Cette baisse est d'autant plus sensible qu'elle fait suite à une période d'intervention volontariste des pouvoirs publics en termes d'investissements, de création d'équipements, de création de dispositifs de démocratisation culturelle, de soutien à la création, de formation et de structuration. La suppression des dispositifs de contrats aidés a augmenté la fragilisation des associations qui salariaient souvent les personnes rattachées aux fonctions supports par ce biais. Certains dispositifs et certaines collaborations, notamment avec l'Éducation nationale sont en nette régression alors que la partie « action culturelle » constitue une part non négligeable de l'activité des associations même si elle est parfois considérée comme activité annexe.

Sur le plan des relations externes, les constats sont peu positifs et donnent l'impression d'une fragmentation et d'une hiérarchisation. Au regard des éléments apportés dans la première partie, il semble que le référentiel entre les acteurs ne soit pas réellement commun ; les associations et les pouvoirs publics ne parlent pas forcément de la même chose.

Localement, le secteur, la branche sont marqués par une interdépendance particulière avec les pouvoirs publics et la sphère politique et par une perte de solidarité entre opérateurs, voire une entrée dans une logique de concurrence plus ou moins affirmée. Si l'on rajoute la question des publics, on a l'image d'un secteur en grande fragilité et en distance avec les différentes parties prenantes.

De nombreuses structures associatives sont aujourd'hui en grande difficulté et n'ont actuellement ni les moyens, ni la force de se repositionner, inscrites dans un mouvement mécanique de création et de diffusion de leurs productions à l'échelle étroite du territoire et rythmé par le subventionnement annuel au projet et les règles administratives du statut de l'intermittence.

En revanche, d'autres tentent de redéfinir leur projet, leur fonctionnement à travers une dynamique de création artistique, en lien avec les publics et les territoires et de nouveaux partenariats, en inventant de nouvelles façons de fonctionner à plusieurs et en jonglant avec les complications administratives.

Des initiatives privées voient le jour sur le territoire et ce, dans tous les domaines : spectacles, actions culturelles, formation semi-professionnelle, lieux de diffusion...

L'impression globale est néanmoins celle d'un secteur extrêmement fragilisé du fait de l'étroitesse du territoire, de l'éloignement, du cloisonnement des publics, du manque de structuration et de formation mais également touché par les questions de légitimité et de reconnaissance. Ce dernier point corrobore notre sentiment initial de perte de sens, de perte de poids du secteur culturel avec un phénomène de standardisation du fonctionnement des associations culturelles et d'invalidation de leurs actions.

PARTIE 3 – SYNTHÈSE ET PROPOSITIONS

1. DES ASSOCIATIONS CULTURELLES FRAGILISÉES ET ISOLÉES

1.1. DES ASSOCIATIONS AU FONCTIONNEMENT « DÉCALÉ »

En mettant en parallèle les éléments descriptifs de la première partie, notamment ceux apportés par MOULINIER dans *Les associations dans la vie et la politique culturelles*⁹⁰, et les témoignages des acteurs culturels associatifs de La Réunion, on se rend clairement compte que nombre d'associations du secteur du spectacle vivant ne sont en fait aujourd'hui que des structures juridiques permettant de développer le projet artistique d'un individu. On pointe ici la situation particulière des associations, compagnies artistiques chorégraphiques ou dramatiques qui ont pour objet la production, la création et la diffusion de spectacles.

La gouvernance de ces structures est fortement centralisée et verticalisée. Le porteur de projet impulse des projets ; le Conseil d'Administration est souvent composé de proches, parfois très peu actifs, l'Assemblée Générale est souvent inexistante et le Président n'est pas toujours au courant de la globalité des activités. Dans d'autres secteurs, de telles situations pourraient être qualifiées de « gestion de fait ».

On soulignera également, dans la continuité des éléments précédents, un fonctionnement démocratique quasiment inexistant au sein d'une majorité de ces structures. Pour préciser ces propos, en évoquera l'idée de gouvernance militante avec pour objet de lutte, la place et les moyens de création de l'artiste, ou plus souvent de gouvernance resserrée avec la place prédominante occupée par l'individu créateur. (EYNAUD – 2015)⁹¹

Cela s'explique en partie par le mythe de l'artiste créateur et la prédominance de la question de l'œuvre. On notera, pour illustration, que les trente-huit établissements Centres Nationaux Dramatiques, « constituant des lieux de référence nationale pour le développement de l'art du théâtre auprès des publics », répartis sur le territoire français et ayant pour objet la création et la production artistiques, sont tous dirigés par un ou plusieurs artistes, metteurs en scènes ou comédiens, engagés dans le champ théâtral.⁹² Cette question fait débat au niveau de ces lieux et réseaux de référence : « Le fondement de nos pratiques, c'est l'artistique. Nous sommes face à une injonction contradictoire qui est celle de l'excellence artistique avec une méconnaissance des aspects sociaux et économiques. » (M. FERRIER-BARBUT et R. SHANKLAND – 2017)⁹³

Dans le domaine artistique et culturel, c'est le projet artistique, le projet de création qui prédomine. Cette configuration est la même pour les associations, compagnies artistiques, mais aussi pour les associations qui proposent des cursus de sensibilisation ou de formation. Le

⁹⁰ Ibid page 23

⁹¹ P EYNAUD, *La gouvernance entre diversité et normalisation*, Juris Associations, 2015

⁹² Arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des missions et des charges relatives au label « Centre dramatique national » et le contrat type de décentralisation dramatique

⁹³ Ibid page 36

réfèrent du projet, porté généralement par un idéalisme et un engagement de la « cause culturelle » se pose principalement la question du contenu. Les autres aspects, les moyens et la question des récepteurs de l'objet ou du produit artistique se posent dans un deuxième temps. On a là un élément de réponse à la sensation évoquée, en début de travail, de décalage des associations culturelles, par rapport aux associations évoluant dans d'autres domaines d'activité.

La question du public est toutefois présente puisqu'elle est inhérente au processus de création qui conduit, de fait, à une forme de diffusion, de présentation du travail, générant souvent des moyens techniques et humains importants pour en favoriser la réception. Mais ce point est généralement secondaire et envisagé dans un cadre classique et hiérarchisé de la relation entre artiste et non artiste. Le public aura accès à l'œuvre et en comprendra, en tirera ce qu'il peut en tirer, selon ses moyens de compréhension, son cadre social, sa propre réalité.

Ce schéma autour des mécanismes de « réception-appropriation » est aujourd'hui remis en cause du fait du développement de la pluri-culturalité au sein de notre société, de l'évolution de l'augmentation des propositions artistiques dans tous les domaines et des canaux de diffusions multiples. On se pose donc depuis quelques années, de manière différenciée, la question des publics, de leur composition, de leurs envies et de leurs besoins.

On se pose aussi régulièrement la question de la légitimité culturelle et de son intérêt. Cette question autour de la légitimité, de la place de la culture et des arts dans la société est un point important dans un contexte de baisse des financements et donc de fragilisation.

L'environnement est en évolution ; l'ensemble des structures associatives culturelles sont actuellement soumises aux mêmes injonctions que les autres secteurs, notamment autour de la professionnalisation, de la structuration et des impératifs économiques.

Cette fragilisation intervient sur la base d'un fonctionnement économique et social précaire. Les projets artistiques et culturels sont par nature ponctuels, dispersés dans le temps et l'espace, les rémunérations sont plus basses que dans les autres secteurs, le régime de l'intermittence, même s'il est unique en Europe, reste fragile, les perspectives et les garanties sont minimales ...

Malgré cela, à La Réunion comme ailleurs, le nombre d'artistes évolue sans cesse et les propositions se multiplient, renforçant l'écart entre l'offre et la demande.

Le secteur artistique, ses métiers et les fonctions qui en découlent restent attractifs. Le secteur, la branche, que ce soit au niveau des artistes ou des autres professions, sont globalement composés de personnalités fortes, passionnées, sensibles, idéalistes, engagées et empreintes de liberté ; elles sont souvent rebutées par le cadre et la norme et attentives à l'autre et à la différence. Elles portent en elles une volonté de transformation du monde... Plusieurs des personnes rencontrées durant l'enquête de terrain ont confirmé cette posture pour la culture et affirmé leur engagement, leur passion pour la culture, pour le spectacle, avant même d'avoir

effectué le choix de leur profession. Ce descriptif rejoint le « portrait type de l'employé culturel » proposé par M. FERRIER-BARBUT et R. SHANKLAND⁹⁴.

Pourtant, aujourd'hui, au regard des éléments précédents, des évolutions sociétales, des limites atteintes dans le fonctionnement associatif culturel et plus largement au sein du secteur, on observe, particulièrement à La Réunion, une certaine inertie. Il n'y a actuellement pas ou très peu de réaction.

1.2. DES ASSOCIATIONS ISOLÉES

Les partenariats sont multiples au sein de la branche. Toutefois, le rétrécissement du marché induit un durcissement et une complication des relations entre individus et structures du fait de plusieurs éléments : la course à la visibilité des projets des artistes et des compagnies et la fragmentation des projets artistiques, induites par la baisse des financements qui fait que chaque artiste participe à de multiples projets dans une forme de course effrénée aux cachets, en assumant des fonctions différentes. Le manque de connaissance des acteurs quant à l'évolution du secteur et de ses enjeux et la méconnaissance entre opérateurs sont également à souligner.

A La Réunion, au-delà des relations entretenues entre un artiste, une compagnie, une association et son cercle immédiat de relations professionnelles, on observe une forme d'éclatement et de dispersion des différents protagonistes qui ne partagent pas complètement des réalités communes et qui s'inscrivent souvent, malgré une certaine proximité, dans une forme d'opposition systématique non réfléchie, dans une non-prise en compte de l'autre ou de l'environnement ou dans une relation hiérarchique... Le secteur et la branche sont constitués de sous-groupes qui s'interpénètrent, d'individus qui se côtoient mais qui ne partagent pas réellement un socle de valeurs fondamentales.

Au regard des éléments précédents, on peut en déduire que les acteurs culturels de la branche du spectacle vivant entretiennent aujourd'hui des relations marquées par le développement d'une logique de concurrence.

Cela est dû, en grande partie, à la poussée à son maximum d'une logique économique traditionnelle sur un objet non adapté, sans ajustement, au fil des années, des mécanismes régulateurs des politiques publiques.

Ce fait s'observe également au-delà du micro-système des associations, compagnies chorégraphiques et dramatiques et implique l'ensemble des opérateurs de la branche du spectacle vivant et encore plus largement, l'ensemble du secteur culturel du fait du manque de délimitation du secteur évoqué plus haut et de l'absence de fondamentaux communs. Ce point est également renforcé par l'hétérogénéité de la notion de culture, abordée au cours de la première partie.

⁹⁴ Ibid page 36

Certaines avancées récentes pourraient contredire cette vision : la création de lieux interdisciplinaires et de projets artistiques qui favorisent la rencontre entre artistes de différentes disciplines, les tentatives de création de réseaux, de regroupements, certaines compagnies qui mutualisent leurs moyens sur un micro-territoire... Néanmoins, ces quelques exemples n'apportent pas une dynamique commune et une force de représentativité avec des discours artistiques et politiques dispersés et que l'on pourrait considérer comme quelque peu en phase, manquant de hauteur et exempts de perspectives...

Les échanges concrets entre artistes concernant les enjeux liés aux processus artistiques sont rares, comme si le vocabulaire n'était pas partagé, comme si chaque artiste était persuadé d'avoir une identité si forte, une spécificité si particulière qu'elles rendent impossible le partage. De même, peu d'informations s'échangent sur le fonctionnement réel de chacun, ce qui ne facilite pas la connaissance mutuelle. Il en est de même concernant les enjeux sociétaux et la posture politique de l'artiste au sein de la société, au regard des évolutions qui nous entourent et qui, paradoxalement, nourrissent, en partie le travail de l'artiste.

Sur le plan externe, les relations avec les institutions, les programmeurs, les journalistes ou les publics ne sont pas simples, souvent mal ajustées, teintées d'affectivité déplacée ou d'une distance décalée. Plus largement, les acteurs culturels de La Réunion sont globalement isolés et entretiennent très peu de relations avec d'autres secteurs d'activité.

Un point particulier à retenir concernant les interactions est celui de la proximité des associations culturelles avec les collectivités et la sphère politique. Ce point est frappant, d'une part au regard des éléments précédents qui soulignent le peu de relations développées, et d'autre part, si l'on compare à d'autres territoires où les contacts institutionnels et politiques sont rares et difficiles à obtenir. Ce point est également à mettre en lien avec l'analyse du concept de pouvoir, résumée en première partie.

On évoquera l'insularité pour expliquer l'isolement et on notera que ce phénomène n'est pas exclusif de la branche et du secteur culturel.

On pourra néanmoins s'interroger sur les effets collatéraux de cette proximité, perméabilité, interdépendance, parfois décalée, soulignée par de nombreux acteurs et qui pourrait réduire la capacité des associations à jouer leur rôle d'éveilleur, « d'aiguillon », voire de contre-pouvoir ? On ne s'empêchera pas également de faire le lien avec l'apolitisme, la neutralité de la globalité des discours artistiques.

Enfin, on relèvera le paradoxe qui consiste à oublier sa posture politique, son statut d'artiste citoyen pour intégrer progressivement les instances politiques...

Les éléments listés plus haut : l'absence de cohésion, l'isolement, le rétrécissement de la pensée... se retrouvent sur d'autres territoires : « Sur un territoire donné, le champ culturel apparaît encore très souvent comme hypersegmenté, les différents acteurs – individus ou organisations – n'ayant pas nécessairement une connaissance approfondie les uns des autres,

les outils de dialogue avec ou entre les différents niveaux de collectivités publiques s'étant néanmoins quelque peu développés » (HENRY – 2014)⁹⁵

Toutefois, d'autres territoires permettent une circulation facilitée des projets et des hommes. Pour des raisons mécaniques, les différents réseaux culturels existant sur le plan National ne sont que très peu représentés sur l'île ; par ailleurs, les structures culturelles entretiennent très peu de relations avec d'autres mouvements (Économie Sociale et Solidaire, Collectif des Associations Citoyennes, ...) ou d'autres secteurs.

1.3. LES LIMITES DU MODÈLE ÉCONOMIQUE

Le modèle économique de la branche du spectacle vivant s'inscrit dans un contexte historique particulier. Les politiques publiques culturelles ont été déterminantes pour le développement du secteur. Aujourd'hui, la volonté politique ne semble plus être la même et le désengagement financier général fait que le modèle économique atteint ses limites.

Durant les années 1980, le nombre de compagnies augmente considérablement du fait de l'impulsion donnée au secteur par Jack LANG. Cependant, le modèle de fonctionnement de la troupe permanente est rapidement remis en cause avec le début de la politique de rigueur après 1984 et la concentration des aides aux grandes institutions théâtrales. Cela a provoqué une modification structurelle et une augmentation du nombre de compagnies, plus petites, plus souples, composées généralement d'un artiste, porteur de projet, metteur en scène, faisant appel pour chaque production à une équipe modulable de comédiens et de techniciens intermittents pour chaque production.

A La Réunion, la croissance du secteur n'a pas la même antériorité mais l'effet d'éparpillement est le même aujourd'hui. La filière musicale a toujours été très dynamique et s'est énormément étoffée depuis les années 80. De nombreuses infrastructures culturelles sont créées sur le territoire à partir des années 80 dans un projet plus large d'aménagement du territoire ; chaque commune possède alors son lieu de diffusion mais elles ne sont aujourd'hui plus toutes opérationnelles. Le secteur théâtral et chorégraphique se développe à partir des années 90 avec une évolution importante à partir des années 2000. (X. DUPUIS, et al - 2005)⁹⁶

On a donc aujourd'hui une multitude de microstructures. « Les compagnies théâtrales et chorégraphiques apparaissent donc comme autant de micro entreprises flexibles, construisant et entretenant entre elles et avec leurs différents partenaires professionnalisés de très nombreuses relations. Celles-ci sont déjà indispensables pour assurer l'émergence des compagnies et toujours plus nécessaires pour permettre leur développement. » (URRUTIAGUER et al)⁹⁷

Ce contexte nécessite une grande adaptabilité : une organisation interne variable avec, dans l'idéal, un poste permanent dédié à l'administration, la production et la diffusion et une équipe

⁹⁵ Ibid page 84

⁹⁶ Ibid page 50

⁹⁷ D. URRUTIAGUER et al., *Territoires et ressources des compagnies en France*, Culture études 2012/1 (n°1)

artistique et technique modulable selon les projets développés, et le recours à l'externalisation de certaines tâches.

Les ressources des compagnies s'articulent entre le résultat de la vente de leurs spectacles ou des projets d'actions culturelles, des coproductions avec des lieux de diffusion et des subventions de l'État et des collectivités territoriales.

La diminution notable des financements publics depuis 2002 en métropole et depuis 2012 à La Réunion a considérablement fragilisé ces associations, de manière directe ou indirecte : les projets d'actions culturelles sont moins nombreux, les aides à la production ont diminué, les lieux institutionnels chargés de soutenir et de diffuser les créations ont également perdu des moyens financiers, la suppression des dispositifs des contrats aidés a renforcé la fragilisation structurelle des associations...

Dans la continuité, sur la base des échanges avec les différents interlocuteurs rencontrés durant l'enquête et en s'appuyant sur le travail de URRUTIAGUER en 2012⁹⁸, on peut détailler les différentes étapes du processus de création des compagnies à La Réunion :

- la phase de « recherche/expérimentation » se fait dans un cadre souvent informel et partiellement ou pas du tout financé, d'échanges entre artistes et différents partenaires, dans ce qui peut souvent prendre la forme de résidences laboratoires avec mise à disposition d'espaces de travail ;
- la phase de production-fabrication est au centre du processus et dépend en grande partie des financements publics obtenus et des moyens mis en œuvre par les lieux institutionnalisés, eux-mêmes fragilisés financièrement ;
- il en est de même pour les deux autres étapes que sont la « production/diffusion » et la « distribution-médiatisation » qui incombent en grande partie aux lieux de diffusion ou aux programmeurs privés ;
- la phase de « diffusion-exploitation » dépend de la capacité de l'association à développer des relations avec des acteurs sur d'autres territoires, sans fragiliser son positionnement territorial initial. Cette étape est rendue plus complexe du fait du manque de moyens alloués aux propositions d'action culturelle et de la tendance à la baisse des tarifs unitaires d'achat de spectacles ;
- la question de la « réception-appropriation » renvoie à la capacité de l'équipe artistique à prendre en compte les publics dans leurs diversités et à inventer des modes de relations plus symétriques et plus interactives.

Sur le territoire National, comme à La Réunion, le développement du nombre de structures, associé au fait que les mécanismes d'aide soient centrés sur la phase de production ont rapidement généré une prolifération du nombre de spectacles, entraînant un décalage entre l'offre et la demande. On peut aujourd'hui parler de surproduction.

Les compagnies produisent en métropole, en moyenne, selon leur taille, 1 à 2 spectacles par an. A la Réunion, du fait de l'étroitesse du territoire et donc des possibilités réduites de diffusion, les propositions s'enchaînent très régulièrement avec une forme notable d'uniformisation.

⁹⁸ Ibid page 80

Quelques rares acteurs réussissent à exporter leurs propositions hors du territoire. D'autres initient de nouveaux processus de création en associant différents dispositifs et en tendant vers l'idée de création participative. Ces exemples restent néanmoins minoritaires.

On notera aussi un manque global de structuration et de professionnalisation :

- les fonctions supports (administration, production et diffusion) sont parfois inexistantes ou peu stables ; il est extrêmement compliqué pour ces petites associations de pérenniser un poste permanent, ce qui entraîne donc des difficultés en termes de suivi social, de gestion et de prévision ;
- les formations artistiques n'existent pas sur le territoire. Certains artistes réussissent cependant à se former en métropole ou en Europe ;
- la mutualisation est peu pratiquée ;
- les compagnies participent peu aux réseaux, la plupart des compagnies n'appartiennent à aucun syndicat...

Au regard de ces différents éléments, nous pouvons donc considérer que le modèle économique traditionnel des associations culturelles de la branche du spectacle vivant atteint aujourd'hui ses limites.

2. UN CONTEXTE EN MUTATION

Le premier chapitre de cette troisième partie permet d'apporter un début de réponse à la problématique de ce mémoire : aujourd'hui, à La Réunion, les associations de la branche du spectacle vivant produisent des spectacles. Si l'on s'appuie sur le travail réalisé sur l'utilité sociale en première partie, le seul axe de la vitalisation artistique peut être retenu, sauf dans de rares exceptions.

Au-delà de quelques rares propositions lumineuses sur les plans artistiques et humains, la branche semble aujourd'hui écrasée, étouffée par une logique économique inéluctable basée sur un fort décalage entre l'offre et la demande.

Les esthétiques ne se renouvellent guère, les propositions, sauf très rares exceptions s'exportent peu, les opérateurs s'enferment dans des logiques individuelles visant essentiellement à maintenir leur activité ; par ailleurs, leur fragilisation structurelle les éloigne des enjeux de développement territorial et humain. Les artistes se concentrent sur leurs créations : les phases de recherche et de création sont lourdes à porter et peu soutenues financièrement, les perspectives de diffusion sont restreintes sur le territoire.

Par ailleurs, le modèle économique historique atteint ses limites. Cela peut s'expliquer par l'évolution du soutien politique et par plusieurs phénomènes économiques dont le décalage entre l'offre et la demande et la concurrence d'autres branches artistiques.

Et dans le même temps, la branche doit faire face à un ensemble de mutations qui s'imposent à elle. Il y a une rupture importante par rapport à l'histoire du secteur culturel où l'œuvre était considérée, de fait, au début du XX^{ème} siècle comme un vecteur d'élévation de l'esprit, comme un outil d'émancipation. Les politiques publiques autour de la culture, mises en œuvre après la deuxième Guerre Mondiale, portaient de cet élément, avec notamment, le mouvement de la décentralisation théâtrale⁹⁹ impulsé pour irradier le territoire français en reconstruction, de propositions artistiques et culturelles. Ce mouvement était alimenté par une pensée humaniste et sociale et basé sur le lien fort entre art, culture et éducation comme outil de démocratisation culturelle.

L'évolution du territoire métropolitain depuis 2002 et son extension au territoire réunionnais à partir de 2012 donnent des signes très clairs sur le désengagement financier et les évolutions en termes d'engagement politique. Or, à ce jour, aucune réaction collective ne s'engage sur le plan concret de la gestion ou sur le plan idéologique.

Envisager la situation et l'avenir des associations de la branche du spectacle vivant nous oblige à élargir notre point de vue et à considérer le cadre de mutations globales du secteur culturel, l'évolution générale du modèle économique du secteur culturel et les multiples bouleversements qui affectent notre société.

Dans le deuxième chapitre de cette dernière partie, nous décrirons ces éléments généraux.

⁹⁹ CF Annexe 4

2.1. FLOUS, MUTATIONS ET PARADOXES

Sur un plan structurel, il est important de souligner la densité de la mutation qui affecte le secteur culturel et la branche du spectacle vivant.

Si nous rapprochons cet élément de notre impression de départ (dilution de la notion de « culturel », perte de sens, flou concernant les tenants et les aboutissants), et que nous le mettons en lien avec la difficulté, évoquée lors de la description du secteur, de circonscrire un ensemble d'activités aussi bien qualitativement que quantitativement, nous obtenons ici un début d'explication quant aux sentiments de crise et de perte de sens ressentis au début de ce travail. De même, nous pourrions relever également quelques paradoxes ou défaut de concordance, qui ne facilitent pas la compréhension ou le positionnement.

On insistera d'abord, dans la continuité de la description du secteur, sur la difficulté, en lien avec l'élasticité des définitions, à trouver des chiffres précis. Le poids économique et l'emploi sont évalués différemment. Les données présentées par M. FERRIER-BARBUT et R. SHANKLAND¹⁰⁰ montrent l'écart important :

	IGF-IGAC	E&Y - France Créative	MCC - DEPS
Chiffre d'Affaires	129,8 milliard d'€	74 milliard d'€	85 milliard d'€
Valeur ajoutée	57,8 milliard d'€	Non évaluée	40 milliard d'€
Emplois	670 000 - 870 000	1 200 000	600 000

Comparaison des évaluations du poids économique de la culture en 2011

Pour La Réunion, les données disponibles (Pôle Emploi, URSAAF, INSEE) comportent les mêmes imprécisions ou sont inadaptées aux réalités du fonctionnement de la branche et aux besoins d'analyse.

D'une manière globale, un autre point que l'on peut évoquer est celui de l'intense développement de la branche du spectacle vivant en France puisque l'on relève une augmentation de +340% du nombre de structures créées entre 1996 et 2007¹⁰¹. Le nombre de structures est ainsi passé de 5 000 à 17 000 sur la période. Les entreprises du domaine artistique constituent la part la plus importante : orchestre, compagnies, créations de spectacle... On relève également un fort mouvement de développement à La Réunion même si peu d'éléments statistiques précis existent. En comparaison, la progression n'est que de 63 % dans le spectacle enregistré et audiovisuel. D'un autre côté, l'évolution en termes de chiffre d'affaires en valeur (indice INSEE) entre 2005 et 2011 est moindre : « 2,03 % par an pour les activités créatives, artistiques et de spectacle (vivant) et de 3,37 % par an pour les activités cinématographiques, vidéo et de télévision, alors que le taux d'inflation est en moyenne de 1,7 % par an » (HENRY - 2014)¹⁰².

¹⁰⁰ Ibid page 36

¹⁰¹ M.GOUYON, F. PATUREAU, *Tendances de l'emploi dans le spectacle*, DPES Ministère de la Culture, Fév 2010

¹⁰² P. HENRY, *Un nouveau référentiel pour la culture ?*, éditions de l'attribut, 2014

Fait directement lié, l'évolution du nombre de personnes déclarant exercer à titre principal un métier du spectacle a « plus que doublé entre 1990 et 2010, pour atteindre plus de 190 000 actifs en 2010 : 74 100 artistes et 116 400 professionnels technico-artistiques. »¹⁰³

Au-delà des artistes et des techniciens, l'emploi culturel qui revêt une grande diversité d'emplois, a également augmenté de 50% sur la même période.

(Nous noterons néanmoins rapidement que l'évolution récente indique une perte de 80 000 emplois culturels entre 2011 et 2015 et que l'évolution dans le secteur associatif de la culture est négative entre 2010 et 2014.)

Le corollaire de ces deux éléments est l'apparition de nombreuses fonctions et de nouvelles activités qui étaient auparavant prises en charge de manière annexe par les principaux porteurs de projets ou qui n'existaient pas, du fait de la professionnalisation et de la structuration du secteur. Il s'agit donc ici de la création de nouveaux métiers, de nouvelles manières de faire et de penser.

Paradoxalement, les identités professionnelles restent marquées par des orientations traditionnelles : un idéal de liberté, la passion, l'engagement sans compter ses heures, le mythe de la troupe, et par une organisation verticale au service d'un projet artistique et d'un créateur, ce qui crée parfois des tensions en lien avec les évolutions réglementaires et administratives ou les logiques d'efficacité et de rendement.

Certains évoquent par ailleurs le fait que le modèle juridique associatif « permet de perpétuer la "vision top-down" au service d'une figure élue », l'artiste créateur. (M. FERRIER-BARBUT et R. SHANKLAND – 2017)¹⁰⁴

Cette prégnance de fondamentaux historiques existe également au niveau de certains artistes que l'on pourrait parfois considérer comme hors du monde, qui donnent à l'acte artistique une valeur sacralisée quelque peu décalée, qui différencient farouchement leur travail au plateau « de la vraie vie », et qui ne perçoivent pas forcément l'intérêt du lien avec le spectateur, la médiation, la rencontre, le partage, considérés alors comme des tâches subalternes. On est peut-être ici dans une interprétation raccourcie de la pensée de MALRAUX en 1959 qui peut être résumée par l'idée que l'œuvre, l'objet d'art se suffit à lui-même et provoque de fait un choc. On peut regretter ici que l'artiste ne fasse pas profiter autrui de son propre imaginaire artistique, de son expressivité et de son inventivité d'une part, et d'autre part, qu'il ne tienne pas compte des réalités et résistances sociologiques, psychologiques, matérielles, ... qui limitent l'accès à l'art, la démocratisation culturelle et plus largement, le développement du lien social.

On pourra aussi traduire ce fait par la perte d'équilibre dans l'articulation entre la question de l'œuvre, l'excellence artistique et le domaine socio-culturel.

Ce dernier exemple illustre le déportement existant entre les fondamentaux du secteur culturel et artistique qui mettaient en avant l'émancipation et la connaissance comme objectifs intrinsèques et la place de l'art et de l'artiste dans nos sociétés actuelles.

¹⁰³ M.GOUYON, F. PATUREAU, *Tendances de l'emploi dans le spectacle*, DPES Ministère de la Culture, Fév 2014

¹⁰⁴ Ibid page 36

On retiendra aussi, comme évoqué dans la première partie, la persistance de distance existant entre les visions artistiques et les visions gestionnaires ou managériales, renforcée par le peu de moyens alloués à ces fonctions au sein des projets. Et ceci malgré les complications des procédures administratives., ces postes restent souvent peu dotés ou occupés par des salariés avec peu d'expérience ou peu de compétence.

2.2. UN MODÈLE ÉCONOMIQUE EN ÉVOLUTION

Dans la continuité du descriptif précis du modèle économique du spectacle vivant à La Réunion dans le chapitre précédent, nous pouvons également observer une des transformations globales du secteur culturel avec le développement de nouvelles activités, essentiellement marchandes et entraînant donc une juxtaposition de différents domaines qui interagissent entre eux : le domaine des arts, les industries culturelles et les industries créatives...

Dans le spectacle vivant où, traditionnellement se côtoient des formes intimes, des opéras à gros budgets et des formes très populaires, un basculement a eu lieu au début des années 2000 où le spectacle est devenu, du fait du développement de la numérisation entraînant une adaptation des conditions de production, le point central et la principale source de revenus de nombreux artistes. En effet, face aux nouvelles modalités de consommation de la musique (dématérialisation et piratage notamment), les producteurs proposent alors des contrats à 360° à certains artistes, « couvrant l'ensemble de leurs activités ». (BENHAMOU – 2017)¹⁰⁵ On voit alors se développer des spectacles musicaux avec des affiches particulières ou des moyens importants. Jusqu'à cette période, la scène n'était souvent que la vitrine de l'activité des artistes musicaux, plus centrée sur la reproduction sonore.

Toujours concernant le spectacle vivant et les musiques actuelles, on notera la juxtaposition entre les grosses productions impliquant souvent des multinationales et un mouvement important de petites structures qui jouent un rôle déterminant dans la diffusion des spectacles disponibles et un travail de repérage et d'accompagnement d'artistes émergents. « En 2010, les organisations associatives et du secteur public réalisent ensemble 55 % des représentations, alors que les sociétés à statut commercial recueillent de leur côté 78 % des recettes de billetterie. Il y a donc une répartition asymétrique de la valeur économique au sein de la filière, qui ne correspond pas à la répartition des risques encourus. » (HENRY – 2014)¹⁰⁶

Ces exemples peuvent illustrer le développement de ce que l'on nomme aujourd'hui les industries culturelles. Ce concept est apparu dans les années 90 en Australie et au Royaume-Uni, et on évoque aujourd'hui la notion d'industries créatives et dans le prolongement, d'économie créative.

Au-delà des débats conceptuels et statistiques, nous remarquerons, d'une part, l'emploi du terme « industrie », et d'autre part, le marquage d'une évolution avec le très fort développement d'activités liées à l'édition, à l'audiovisuel, et aux nouveaux médias.

¹⁰⁵ Ibid page 35

¹⁰⁶ Ibid page 84

Dès 2004, les Nations Unies proposent une définition des industries créatives avec un regroupement en grands domaines :

- le patrimoine,
- les arts (arts plastiques, spectacle vivant non musical),
- les médias (édition et publications imprimées, musique, films et vidéos, télévisions et radios, jeux vidéo),
- les services créatifs fonctionnels (design, architecture, publicité, logiciels et bases de données, recherche et développement, loisirs culturels et tourisme).

Bien que les différentes définitions mentionnent la dimension culturelle et symbolique de la culture, ces nouvelles dénominations induisent la part prédominante prise par des activités essentiellement marchandes, à forte audience et à forte rentabilité.

De même, cette classification s'inscrit dans un mouvement de globalisation des économies avec la nécessité de proposer des secteurs forts et potentiellement producteurs de valeur ajoutée économique, dans un système en compétition.

Même si l'interdépendance entre les différentes activités est indéniable, sur le plan sémantique, la traduction en termes d'évolutions sociétales est multiple : une valorisation de l'individualité créative, la prédominance d'un environnement technologique et d'échange, la diversification des modalités de production et d'appropriation, ...

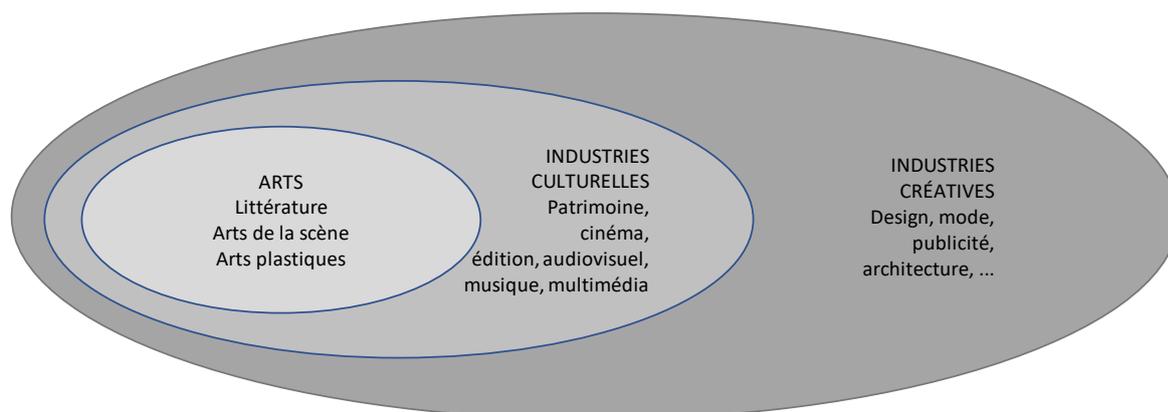


SCHÉMA N° 6 :
DIFFÉRENCES ENTRE INDUSTRIES CULTURELLES ET INDUSTRIES CRÉATIVES
(M. FERRIER-BARBUT et R. SHANKLAND – 2017)¹⁰⁷

Ce qui pourrait relever d'une utopie ingénieuse sur le plan sémantique, associer les possibles liés à la créativité et les contraintes de la production industrielle, engendre des contradictions fortes entre les industries les plus récentes et des filières encore largement artisanales.

Il s'agit bien là d'un véritable renversement sociétal, économique et politique par rapport aux arts traditionnels que sont la littérature, les arts de la scène et les arts plastiques et qui s'inscrivent dans une temporalité différente.

¹⁰⁷ Ibid page 36

2.3. UNE TRANSITION SOCIÉTALE

Le sentiment de crise exprimé en préalable de ce travail s'inscrit dans un mouvement général de grands changements que certains qualifient de transition culturelle et sociétale¹⁰⁸ : globalisation économique, développement du multiculturalisme, crise des institutions (l'église, l'école, ...), développement des technologies numériques, augmentation de l'individualisme, succession de chocs collectifs, multiplication des inégalités, des replis identitaires, du racisme, du rejet des élites...

Le développement du numérique est majeur et joue, entre autres facteurs, un rôle d'accélérateur. « En 2006, la part du budget des ménages consacrée aux dépenses culture-médias (de l'ordre de 4 %) était déjà consacrée à 60 % aux équipements et activités liés au numérique, tandis que la part consacrée aux sorties (9 %) ne s'effondre pas grâce au seul cinéma et que celle des pratiques en amateur (9 %) recule de 4 % entre 2001 et 2006. » (HENRY – 2014)¹⁰⁹.

L'enjeu se porte sur l'entrelacement et la densité de contenus basés sur des sources multiples et notre capacité à les sélectionner et à les interpréter. « La production de contenus devient souvent moins importante que de les faire circuler auprès d'amis ou d'audiences étendues. »

La construction des identités en est modifiée, en lien avec la place qu'occupent nos fondamentaux, nos emprunts à des cultures communautaires (familiales, locales, ...), à des cultures régionales et nationales (dont scolaire et civique) ou plus étendues et confrontées à un « bombardage » de données du fait du jumelage entre industries culturelles ou créatives et Internet. La diversité culturelle, souvent évoquée, est largement sous-estimée du fait essentiellement de la diversité des contenus échangés, provenant de sources et de formes hétérogènes.

Se pose aujourd'hui de manière urgente la question de ce qui relie les individus, de ce qui les rend capable d'agir et de penser dans un modèle démocratique dysfonctionnant, dans un modèle globalisé où le marché est la référence. Il est donc ici question de nos espaces de représentation communs, d'un espace commun où chacun peut évoluer en étant respectueux de ceux et de ce qui l'entourent, de ce qui lie les individus entre eux, d'une culture commune.

Et en réaction et en lien avec un mouvement d'expériences et d'alternatives de changement porté par de nombreux acteurs sur les plans économiques, lié au travail, au développement durable, aux nouvelles modalités de productions, d'échanges, les acteurs culturels ont un rôle clef à jouer en mettant en avant leurs savoirs et leurs compétences autour de la recherche de ce qui fait lien et de la question de la représentation. Il s'agit bien ici de participer à la création d'une nouvelle histoire commune. « L'incomparable difficulté à faire espace commun, c'est-à-dire à inventer un espace de représentation collectif respectueux de la diversité et de la complexité d'un monde qui change, interroge les conditions de partage d'un Récit Commun. La question est culturelle : sur quelles bases élaborer et partager ce nouveau récit ? »¹¹⁰

Sur cette question, la contribution des acteurs et des lieux culturels est essentielle.

¹⁰⁸ B. LATARJET, *Rapprocher la culture et l'économie sociale et solidaire*, le Labo de l'ESS, 2018

¹⁰⁹ Ibid page 84

¹¹⁰ <http://artishoc.fr/tour-de-france-culture-communs/>

Nous arrivons ici à un croisement entre les approches gestionnaires et symboliques qui tendent toutes deux vers l'idée d'une reconfiguration globale qui redonnera une approche centrale à la question culturelle et à ses acteurs afin d'imaginer, d'une part, un monde aux perspectives plus soutenables et, d'autre part, permettra de redéfinir des processus de création et de production concrets et plus adaptés aux réalités et besoins actuels.

Au-delà des dysfonctionnements des associations culturelles dans leurs objets, leurs constitutions et leurs fonctionnements, relevés par les pouvoirs publics et les acteurs eux-mêmes, on est bien ici dans un débat d'ordre politique et sociétal en lien avec la place de l'art et de la culture dans notre société, et plus largement en lien avec la place de l'individu et ses potentialités, ses espaces de liberté, d'expression et d'inventivité, d'affirmation et de réalisation.

Si nous élargissons notre regard, nous nous rendons compte que les enjeux du secteur ont de grandes similitudes avec ceux du secteur associatif ou du mouvement de l'Économie Sociale et Solidaire : des contours particulièrement larges, des dénominations variées, des réalités différentes, une dépendance conceptuelle, financière et stratégique, des changements sociétaux... Et globalement une remise en cause et une évolution du concept d'État Providence et une philosophie sociétale qui privilégie aujourd'hui le résultat plutôt que le chemin parcouru, une forme d'efficacité au détriment des logiques de solidarité. Cette tendance entraîne une limitation des moyens des associations qui de fait voient leurs actions diminuer, ce qui génère directement des impacts auprès des populations les plus démunies.

D'un point de vue encore plus large, la question culturelle peut être abordée sous plusieurs angles. On rejoint ici la double dimension donnée à ce travail :

- d'une part, sur un plan gestionnaire, comment réimaginer, améliorer, redéployer un secteur et une branche repliée sur elle-même ? Comment articuler une politique ? Comment redéfinir des processus de fabrication de contenus culturels en favorisant une approche et une conception collectives, des outils de travail plus modulables et des nouveaux dispositifs et modalités de rencontre davantage équilibrés entre artistes et non professionnels de l'art ?
- et d'autre part, sur un plan plus philosophique et politique, en lien avec la définition générale de la culture qui relie les individus et qui favorise l'expression et la connaissance, se requestionner globalement sur la place de l'art et de l'artiste dans notre société en proie aux changements massifs du fait notamment d'une individualisation galopante et d'une numérisation envahissante qui fragilisent l'unité, les communs, la validité d'une culture commune.

Au milieu de toutes ces modifications, la place de la culture et du spectacle a évolué. La dimension économique a pris le pas sur les objectifs d'émancipation de la culture ; un déséquilibre s'est créé entre création, excellence et les objectifs socio-économiques de la culture ; l'action socioculturelle a diminué ; l'aménagement culturel du territoire a progressivement engendré des coûts de fonctionnements non pris en charge du fait de la diminution des fonds publics ce qui a réduit les possibilités de soutien et d'accompagnement des artistes et des compagnies et créé un décalage par rapport aux nouveaux enjeux sociaux et territoriaux ; la décentralisation et la déconcentration ont affaibli le poids de l'État qui a perdu de sa force d'impulsion ; la démocratisation culturelle n'a pas atteint les objectifs souhaités...

Imaginer des perspectives afin de redonner une place active aux acteurs associatifs du spectacle vivant en matière de développement nécessite d'appréhender les choses d'une manière large. Les acteurs associatifs de la branche du spectacle vivant s'inscrivent au sein du secteur culturel qui est globalement remis en cause.

Nous proposerons donc dans la dernière partie, trois pistes qui s'inscrivent dans un cadre global mais qui s'appliquent concrètement à la branche.

« Le théâtre est-il encore utile alors que certains ne cessent d'en faire un art condamné, périmé voire archaïque ? Pour la sphère marchande, le théâtre n'est pas un domaine d'exercice intéressant. Ce n'est pas vers lui que les espérances spéculatives, les mouvements de capitaux pourraient se diriger. Signe de notre époque, on s'efforce de justifier le soutien aux arts non pas tant pour leur valeur propre pour les individus et notre civilisation, mais par des justifications économiques en termes de retombées financières, d'emploi, de parts de PIB. Et on met en valeur les industries culturelles ou créatives qui seules auraient le mérite d'être quantifiables. Or le théâtre, le spectacle vivant en général qui ne peut se reproduire que dans les conditions du vivant, n'est pas une industrie culturelle mais un artisanat de prototypes. Cela le met d'ailleurs à l'écart de la révolution numérique qui occupe tant les penseurs d'aujourd'hui. C'est à la fois une force et une faiblesse. Le théâtre est dispensé des luttes entre groupes financiers, de la standardisation mécanique à l'échelle mondiale comme peuvent l'être le cinéma ou la musique et même le livre mais d'un autre côté le théâtre n'est plus dans le champ de vision des puissances qui nous gouvernent, toutes absorbées qu'elles sont par les rapports de force économiques. »

Conférence de Bernard FAIVRE D'ARCIER - 2016¹¹¹

¹¹¹ <https://chmcc.hypotheses.org/2430>

3. UN MODE ENTREPREUNARIAL ADAPTÉ

3.1. SORTIR D'UNE LOGIQUE CLIVANTE

Le chapitre précédent nous a montré que l'évolution actuelle, en lien avec la transition numérique, les pratiques des publics et la prédominance d'une pensée néo-libérale est loin d'être harmonieuse et renvoie à la notion de « violence » abordée durant l'enquête de terrain par les différents acteurs de terrain qui vivent directement le développement massif de la concurrence et l'empilement de discours intentionnels, volontaristes, contradictoires, discriminants et culpabilisants.

La place et la fonction des artistes, de l'art et de la culture sont des points fragilisés et remis en question, de manière paradoxale.

La culture au sens large reste un point primordial dans les projections sociales, économiques et politiques. En 2014, 5,55 millions de spectateurs payants ont été recensés dans les lieux subventionnés par l'État pour des propositions de spectacle vivant ; ne sont donc pas comptés les publics des événements hors les murs ou gérés par les collectivités (DE SAINT-DO – 2017)¹¹². On relevait également 24,4 Millions d'entrées payantes pour les spectacles de musique actuelle et de variété en France en 2016.¹¹³

Les attentes et les projections en matière de valorisation d'un territoire (rural, urbain, déshérité, ...), de visibilité médiatique, de vitalisation, de « réparation des liens sociaux, de fréquentation touristique, ... sont de plus en plus fortes. On peut parler des multiples initiatives urbanistiques associant une thématique culturelle dans l'espoir de reproduire « l'effet Bilbao »¹¹⁴ avec l'exemple de l'implantation du musée Guggenheim. On observe la multiplication des événements artistiques et culturels estivaux, la multiplication des festivals, des spectacles de rue, des évènementiels, ...

Sans prendre en compte l'interdépendance avec ces formes visibles et, pour la plupart, rentables, les critiques s'adressent plus précisément aux arts traditionnels aux processus de fabrication « archaïques ». Les discours volontaristes s'amplifient en opposant un ancien et un nouveau modèle et prônant les nouvelles organisations, l'efficacité, des résultats sur la base d'indicateurs empruntés à l'économie traditionnelle. Ce qui entraîne, de fait, une remise en cause de la légitimité et de la place des artistes et des structures porteuses, surtout les petites structures, souvent de forme associative.

Les aides financières publiques diminuent et remettent en cause la validité et l'efficience d'un service public. Quelques décisions politiques récentes et marquantes (« coupes sombres », retraits de délégation) viennent aussi noircir un secteur désabusé où « le sentiment qui prédomine est celui d'un abandon généralisé de la classe politique pour la culture en général, et les arts de la scène en particulier. » (DE SAINT-DO – 2017).

¹¹² V. DE SAINT-DO, *Les déchirements du spectacle vivant*, La Revue du crieur, La Découverte, Juin 2017

¹¹³ <https://www.cnv.fr/statistiques-sur-diffusion-spectacles>

¹¹⁴ <http://www.lettreducadre.fr/7967/tourisme-culturel-leffet-bilbao-est-il-reproductible%E2%80%89/>

Sur le plan politique, la culture n'est plus considérée comme l'un des piliers du développement sociétal, au même titre que la santé, l'éducation, la recherche, l'industrie, Ceci est effectif depuis 2007¹¹⁵. Cela se traduit notamment par la fin des grands chantiers portés par l'État, la diminution, l'arrêt ou l'instrumentalisation de certains dispositifs, de certaines coopérations, notamment dans le cas présent, en ce qui concerne les actions de sensibilisations des publics scolaires.

Cette volonté de changement s'appuie sur des contraintes économiques (une succession de crises, le creusement des déficits, l'augmentation du chômage, ...) mais également sur une logique clivante avec des objectifs non définis clairement et une répartition des richesses profondément inéquitable.

Il serait pourtant souhaitable de dépasser le cadre intentionnel et les formulations classiques pour envisager le secteur culturel dans son entièreté, de manière claire et concrète, avec ses déséquilibres économiques et dépasser les injonctions paradoxales ou les analyses partielles qui ne prennent comme référence que le système économique traditionnel, ce qui est globalement le cas de nombreux rapports, articles ou ouvrages qui parfois, font référence, comme le dernier rapport sur l'entrepreneuriat culturel commandé par le Ministère de la Culture.¹¹⁶

Nous prendrons trois exemples pour illustrer ce point et revendiquer une approche élargie :

- chaque année, près de 200 jeunes sortent diplômés des différentes écoles de formation spécialisées en arts du cirque et rejoignent le milieu professionnel circassien, sans véritable conscience et préparation à leur futur rôle d'entrepreneur ; cette absence de culture entrepreneuriale s'observe également dans les autres formations de nombreuses écoles d'arts de France, pays particulièrement structuré sur le plan de la formation artistique et reconnu internationalement ;
- ce maillage territorial, spécificité française, en termes de structures d'accompagnement et de diffusion (Centres chorégraphiques, Scènes Nationales, Scènes conventionnées, Scènes de musiques actuelles, Centres Dramatiques,...), de centres de formation (Classes à horaires aménagés, Conservatoires, Écoles Supérieures, ...) de dispositifs et structures de soutien divers et variés, de partenariats et de manifestations soutenus par l'État ou les collectivités est d'ailleurs amplement oublié lorsque l'on salue, dans une approche très immédiate et reliée à la notion de performance, l'œuvre de tel ou tel artiste qui la plupart du temps, même si l'on observe beaucoup de parcours autodidactes, s'inscrit dans une notion de cheminement jalonné de différentes étapes au cours desquelles l'individu aura probablement bénéficié de ce maillage à un moment ou un autre... ;
- plus précisément, si l'on prend la situation des compagnies artistiques de La Réunion (même si ce point est valable sur tous les autres territoires), impulser un changement de modèle économique nécessite d'élaborer un véritable projet en profondeur, d'impliquer les différents acteurs concernés afin de redéfinir ensemble un nouveau cadre cohérent.

¹¹⁵ CF Annexes 2 et 3

¹¹⁶ S. HEARN, Rapport sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France, 2014

En effet, la baisse du prix des spectacles est directement en lien avec la baisse des dotations des lieux de diffusion par l'État et les Collectivités locales et ne peut être seulement gérée par les associations, compagnies qui sont déjà dans une hyper flexibilité.

« L'examen du monde du spectacle plaide donc en faveur d'une reconfiguration structurelle, de manière à ce qu'il soit plus et mieux articulé. Elle paraît chaque jour plus nécessaire pour faire face aux déséquilibres actuels et pour chercher à compenser les déstabilisations suscitées tout à la fois par la montée en puissance des logiques de marché et la difficulté des aides publiques à dégager de nouvelles marges au profit des organisations artistiques au-delà des plus prestigieuses et médiatisées. » (URRUTIAGUER et al)¹¹⁷

Il convient donc d'envisager la situation actuelle dans une forme de globalité qui évite les focalisations sur tels ou tels acteurs, souvent les plus fragilisés. Plutôt que de pointer les dysfonctionnements des uns et des autres, on pourra évoquer l'idée générale de distorsion entre le fonctionnement actuel du secteur et les intentions et les manières de faire, posées via les politiques culturelles publiques qui se sont développées tout au long du XX^{ème} siècle mais qui ont très peu évolué depuis les années 80.

Vu la fragilisation actuelle de la branche, du secteur et de ses acteurs, l'impulsion et la création d'un mouvement global, visant à la refondation, à la redéfinition, à la redynamisation, à la reconfiguration du secteur, est aujourd'hui nécessaire et primordiale.

Cette étape pourrait, en tenant compte des conceptions de l'art et de l'artiste, héritées du passé, permettre d'amorcer une nouvelle articulation entre les dimensions artistiques, culturelles, sociales, économiques et territoriales.

Cette reconfiguration générale pourrait notamment se traduire par :

- un travail sur les interactions entre les acteurs avec la poursuite de la sensibilisation à la coopération et à la mutualisation et à la porosité entre les secteurs d'activité ;
- une redéfinition des enjeux sociétaux ;
- une réorientation des politiques culturelles publiques ;
- une nouvelle exploration des rapports entre le secteur public et le secteur privé ;
- l'adaptation des contenus et du système de formation ;
- la refonte du référentiel des métiers ;
- des mesures économiques, structurelles et organisationnelles concrètes visant à redynamiser directement le secteur. Certaines de ces mesures sont abondamment détaillées par Philippe HENRY dans son ouvrage : *Un nouveau référentiel pour la culture ?*, paru en 2014¹¹⁸.

En nous repositionnant maintenant sur la situation des associations du secteur et de la branche, nous pouvons affirmer à notre niveau que les perspectives s'orientent d'une part vers une

¹¹⁷ Ibid page 80

¹¹⁸ Ibid page 84

redéfinition et une redynamisation des relations des acteurs de la branche, et d'autre part, vers la recherche d'une posture entrepreneuriale adaptée, soutenu par un cadre de régulation rénové.

Nous explorerons ces perspectives dans les 2 derniers chapitres de ce mémoire tout en soulignant une nouvelle fois l'imbrication entre la situation particulière des acteurs associatifs du secteur culturel et de la branche du spectacle vivant, et la globalité de la question culturelle au sein de notre société.

3.2. RENOUELER LES INTERACTIONS

De nombreux écrits, en lien notamment avec le mouvement de l'Économie Sociale et Solidaire, mettent en avant les mécanismes de coopération en décrivant les différentes formes, les enjeux et les effets attendus.

En complément de cette logique, nous privilégions, en amont, l'idée d'un travail préalable afin de trouver une meilleure articulation entre les différents opérateurs et de compenser les déséquilibres créés au fil du temps. Dans cette idée, la coopération serait une des solutions envisagées mais impliquerait, en amont, un travail de (re)connaissance des différents opérateurs et de leurs logiques propres, une analyse de la pratique, une analyse systémique, structurelle et historique afin de représenter les différents acteurs en jeu et les relations générées.

Cette mise à plat pourrait aussi engager des répercussions externes (Éducation nationale, politique de la ville, formation des artistes, ...).

Cela passe, dans un premier temps, par une analyse, un état des lieux des origines et de ce qui existe sur le territoire, en précisant la nature des interactions internes ou externes au secteur et en faisant ressortir les points positifs et négatifs.

Chercher à amplifier la dynamique interne nécessite, et encore plus à La Réunion, territoire multiculturel par excellence, de tenir compte des entrelacements entre les différents types de cultures : les cultures dominantes, les cultures traditionnelles, les cultures populaires, les contre-cultures, les subcultures, ... Et prendre en compte aussi les mouvements artistiques et culturels, les courants qui alimentent, confortent, fragmentent cet ensemble en mouvement.

Plusieurs tentatives dans ce sens ont vu le jour à La Réunion mais elles n'ont pas été initiées directement par les acteurs du terrain qui ne se sont pas non plus complètement emparés de la question de leur place dans la société, question corollaire de celle plus globale du fonctionnement de notre monde et de ce que nous voulons en faire pour les années à venir.

Le très récent Accord Cadre concernant le spectacle vivant à La Réunion, pour la période 2018 - 2022, signé en mai 2018¹¹⁹, met la question de la structuration en priorité avec pour objectifs principaux le développement des espaces de dialogue et l'accompagnement des acteurs pour qu'ils puissent se doter d'une structure de représentation pérenne.

¹¹⁹ <http://www.culture.gouv.fr/Regions/Dac-Ocean-Indien/A-la-Une/Spectacle-vivant-premier-accord-cadre-pour-le-developpement-des-emplois-et-des-competences>

Nous pouvons également citer comme perspective envisageable et souhaitable pour le territoire de La Réunion, la mise en place d'un schéma d'orientation au niveau régional comme cela a été fait sur certains territoires dans les domaines des musiques actuelles, des arts de la rue ou des arts plastiques¹²⁰. Ces dispositifs, impulsés par l'État et les collectivités, reposent sur l'idée de co-construction afin de définir des perspectives pour une filière sur un territoire donné en rassemblant l'ensemble des opérateurs, « en garantissant la diversité des œuvres et des initiatives, et en assurant un développement territorial cohérent et équitable »¹²¹. L'idée peut être, par exemple, de réaliser un diagnostic, de mettre en place des outils d'observation ou de se concerter autour d'une action particulière sur une période pouvant s'étendre sur plusieurs années. Ce type de travail collectif doit s'accompagner d'une forte impulsion idéologique et de moyens financiers adaptés afin de rendre le processus opérationnel.

Le secteur des musiques actuelles, particulièrement actif, a initié la démarche dès le début des années 2000 ; le texte correspondant aux SOLIMA¹²² (Schéma d'orientation de développement des lieux de musiques actuelles) est paru le 31 août 2010. En 2015, 22 démarches de concertation, à des niveaux différents (villes, Départements, Régions) étaient en cours.

Après le focus sur la nécessaire remise en question collective et individuelle, nous ne pouvons que louer, pour les structures associatives, un effort centré sur l'organisation et le relationnel. La validation, le soutien et la mise en œuvre du projet associatif seront de plus en plus conditionnés par une approche collégiale, associant objectifs artistiques et objectifs socio-culturels adaptés aux populations et aux territoires que la structure souhaite toucher.

Ce point basique lié à un fonctionnement associatif « normal » renvoie :

- aux constats effectués dans la deuxième partie par rapport à la raison d'être et au positionnement des associations de la branche du spectacle vivant et du secteur culturel, notamment à La Réunion, qui a conduit à la primauté de la notion d'excellence artistique au détriment des autres considérations ;
- à l'extrême interdépendance soulignée par les différents acteurs entre l'association et la sphère politique ;
- de même, cela fait également référence aux fonctionnements des friches artistiques et culturelles qui se développent depuis une trentaine d'année sur le territoire métropolitain et européen en contournant les mécanismes et les blocages traditionnels générés par le secteur et sa politique mais qui, en revanche mettent une attention particulière à renouer avec la collégialité, le participatif interne et externe et la déclinaison d'objectifs qui associent expérimentations artistiques et prise en compte quotidienne de l'environnement.

¹²⁰ <https://www.nouvelle-aquitaine.fr/communiqués-presse/schema-orientation-arts-visuels-sodavi-signature-premier-contrat-filiere-arts-plastiques-visuels-en.html>

¹²¹ <http://www.irma.asso.fr/Solima-schemas-d-orientation-de>

¹²² <http://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Musique/SOLIMA>

Le renouvellement des modes de relations, des coopérations, des partenariats est impératif pour plusieurs raisons :

- l'interconnaissance est la base d'une nouvelle solidarité, permettant la définition de fondamentaux communs et de toutes actions de coopération ou de partenariat ultérieures ;
- la nécessité d'inventer de nouveaux modèles communs plus entrepreneuriaux ;
- l'exigence de diversification et d'accroissement ;
- la nécessité de renouvellement et d'enrichissement des actions et des projets pour s'adapter aux enjeux sociaux de la transition culturelle ;
- l'intérêt en termes de représentation et de négociation face aux Pouvoirs Publics et responsables financiers.

L'attention sera donc portée sur les modes de collaboration au niveau des organisations, sur les démarches artistiques partagées et sur les coopérations au niveau territorial.

Celles-ci sont multiples et se définissent selon plusieurs critères : la composition des partenaires, la nature et le degré d'intensité du partage, le territoire du partage, le mode de gestion du partage et son modèle économique (B. LATARJET – 2018)¹²³.

Nous pouvons évoquer quelques exemples de coopérations ou de mutualisations qui pourraient être transposés sur le territoire. Certaines propositions s'appuient sur des actions qui existent à petite échelle sur le territoire et qui mériteraient d'être amplifiées ou qui existent à d'autres endroits.

- le partage de lieux de travail entre organisations artistiques ou avec des acteurs d'autres secteurs ; les prêts d'espaces de travail existent déjà mais s'apparentent souvent à des prestations et s'inscrivent peu dans des logiques de réciprocité et de prise en compte de l'environnement ;
- les directions artistiques collectives ou plus largement l'existence de collectifs artistiques qui défendent une vision partagée, une multidisciplinarité (Collectif MxM^H, Cirque Galapiat^I, ...). On touche ici à la question de la gouvernance interne basée sur une collégialité qui ne peut qu'irradier sur les composantes externes de l'association. Ces structures sont basées sur le débat à partir d'un projet commun, d'une impulsion souvent individuelle mais impliquant une gestion collective où les aspects administratifs sont inclus au même titre que les autres aspects. Au-delà de l'objet et du contenu artistique, l'idée de coopération sous-tend le fonctionnement avec des possibilités de modulation des projets qui permettent à chacun de garder une part de liberté pour des actions complémentaires ;
- la nécessité de renforcer les coopérations territorialisées afin de créer ou développer les synergies entre opérateurs de différents niveaux (compagnies, lieux de diffusion essentiellement) ou de même niveau (salles de diffusion) pour améliorer les services proposés et développer de nouvelles activités : dans le premier cas, on se situe dans un cadre d'agglomération de plusieurs structures dont une, plus importante, peut jouer le rôle de pilier par rapport à des structures qui cherchent une plus-value en termes

¹²³ Ibid page 88

d'ingénierie ou de mutualisation de compétences... ; dans la deuxième configuration, on pourra imaginer la création d'un fonds commun de production (« mutualisation de capitaux et de compétences pour favoriser la production et la diffusion de spectacles »¹²⁴), d'une plateforme de création et de diffusion même s'il en existe déjà une dans l'Ouest de La Réunion (Békali¹²⁵), de la mutualisation d'un parc de matériel technique, de la mise en place d'un Groupement d'Employeurs... ; toujours dans le même axe, on peut aussi citer l'exemple des Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE), à l'image du projet de la Coursive Boutaric¹²⁶ développé dans la région de Dijon ;

- les projets culturels et artistiques territoriaux et participatifs qui peuvent être à l'origine d'une compagnie, soutenue par une collectivité, qui souhaite s'installer sur un territoire pour vivre et créer en développant, sur la base de ses actions et de ses outils, des relations de « bon voisinage » généreuses et adaptées aux réalités sociales et économiques des multiples parties prenantes ;
- les démarches artistiques partagées, projet partenarial associant les habitants d'un territoire donné, les prescripteurs de l'action, (pouvoirs publics, association locale, groupe de citoyens, ...), les artistes, les représentants des organisations en appui (théâtres, centres sociaux, écoles, ...) et impliquant des enjeux forts de médiation et de partage.

D'autres dispositifs spécifiques existent comme les Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE) mais ne sont pas cités ici car leur mise en œuvre ne semble pas aujourd'hui appropriée au regard des éléments collectés au cours de ce travail.

3.3. UN CADRE DE FONCTIONNEMENT REPENSÉ

Nous l'avons vu, la situation des associations du spectacle vivant est étroitement liée à la situation générale du secteur culturel. Nous nous attacherons dans ce dernier chapitre à développer quelques idées autour de la thématique large de l'entrepreneuriat culturel.

Nous aborderons ce point, régulièrement présenté comme étant une solution miracle, en intégrant les composantes internes et externes.

Dans le cheminement de ce travail, nous souhaitons maintenant apporter quelques éléments supplémentaires en lien avec la problématique posée en ce début de travail :

La situation des associations du spectacle vivant, à La Réunion, aujourd'hui, est particulière. On peut constater un certain blocage généré par l'articulation des éléments explorés sur le plan théoriques ou rapportés par les acteurs de terrain, eux-mêmes : surproduction, étroitesse du marché, baisse des financements, désengagement ou instrumentalisation politiques, non-efficacité des mécanismes de soutien, prédominance des industries de l'information, amplification des canaux de distribution. sur-sollicitation des publics...

¹²⁴ <https://oara.fr/document/crea-fonds>

¹²⁵ https://www.zinfos974.com/Musique-danse-et-cirque-au-programme-du-Bekali-2017_a119870.html

¹²⁶ <https://www.la-coursive.fr/le-projet>

La combinaison de ces éléments génère une fragilisation des propositions artistiques, qui, dans un système d'allers-retours, accentue la fragilité des acteurs. Et cette fragilité provoque un repli de protection qui diminue la capacité des associations à prendre en compte l'exhaustivité des objectifs et des parties prenantes.

Ce premier constat, en lien avec l'idéal d'émancipation, les possibilités de transfigurations de l'art et de la culture sont à mettre en perspective de deux manières :

D'une part, si la situation à La Réunion est préoccupante et urgente, et en partie pour des raisons d'isolement liée à la géographie, elle s'inscrit dans un contexte général où l'on retrouve les mêmes tendances : « Du côté des acteurs de la profession, on relève une certaine atonie politique, avec un recentrement autour de leur métier et une dépendance aux crédits publics qui empêche souvent la parole critique d'avoir lieu autrement que sur scène. On ne peut donc guère s'étonner, comme prétend le faire Jean-Marc Adolphe dans son livre *Nuit debout et culture assoupie*, de l'absence quasi totale de noms connus du monde artistique dans les balbutiements d'une insurrection citoyenne. Ni du peu d'écho rencontré par l'appel de C. Thibaut à ouvrir les théâtres aux réfugiés. » (V. DE SAINT-DO – 2017)¹²⁷

D'autre part, il faut aussi reconnaître que la remise en cause personnelle et systémique a débuté à La Réunion, comme sur le territoire National : « Pourtant, le malaise actuel de la profession n'est pas exempt de remises en question, certes encore discrètes. " Dans un pays où la culture est aussi forte, comment en arrive-t-on à un Front national à 30 % ? " : on peut imaginer sans risque que cette question, posée crûment par Lætitia LAFFORGUE lors du Forum citoyen de L'UFISC au Sénat en février 2017, a hanté bon nombre d'artistes ces dernières années. Timidement, le ministère semblait aussi s'interroger sur ses priorités en organisant au Théâtre de la Commune un colloque sur " L'art de la rencontre " en mars 2017. Des artistes et acteurs culturels y ont évoqué des dispositifs fondés sur la contribution de citoyens qui ne se retrouvaient plus relégués au rôle de simple " public " – ou pire, de " non-public " ». (V. DE SAINT-DO)

A La Réunion, une nouvelle génération de directeurs a été nommée pour gérer une partie des lieux institutionnels, les artistes commencent à prendre conscience de la nécessité de se repositionner dans une posture combinant les aspects artistiques, sociaux et économiques, les collectivités locales et l'État souhaitent accompagner ces nécessaires transformations vers un positionnement assumé et raisonné d'entrepreneuriat culturel...

3.31. L'entrepreneuriat culturel

La notion d'entrepreneuriat est régulièrement évoquée, parfois de manière péremptoire et injonctive : « une simple injonction sociétale ou institutionnelle, notamment en France pour les micro-organisations à visée professionnelle et à buts d'abord autres que lucratifs de ce domaine d'activité. » (HENRY – 2018)¹²⁸

¹²⁷ Ibid page 92

¹²⁸ Ibid page 47

La définition habituelle de l'entrepreneur se base sur une conception économique classique et s'inscrit dans le cadre du développement des thèses néolibérales avec des caractéristiques économique, politique et sociale affirmées comme étant inéluctables et profitable à tous.

Associer l'idée d'entrepreneuriat à la notion de culturel fait-il vraiment sens ? De même, pour des entreprises professionnelles dont l'objectif s'étend au-delà de la lucrativité, est-ce réellement une combinaison opérationnelle ? Cette dernière question pourrait s'appliquer pour d'autres secteurs d'activité.

La définition classique de l'entrepreneuriat induit la création de valeur. Il faut donc s'adapter à la spécificité de la valeur produite dans cadre culturel. « Le défi consiste à rendre le " culturel " significatif ». (KLAMER – 2011)¹²⁹

Il s'agit donc de concilier l'acte de création avec l'idée de « viabilité commerciale au moins minimale » (HENRY - 2018)

« La particularité de l'entrepreneur culturel est de devoir aller de l'art au marché : " Le monde de l'art n'est pas juste une question de rencontre de l'offre et de la demande, ou de vente de produits et d'intrants aboutissant à une production " (KLAMER, 2011, p.153).

Aussi, agrémentez logique économique et logique artistique s'inscrit au cœur des spécificités de l'entrepreneur culturel : il doit réussir à mobiliser des compétences créatives et des ressources économiques nécessaires à son activité. En effet de nombreuses organisations culturelles ne peuvent survivre sans des financements autres que ceux issus de la vente de leur production. » (DALLAIRE - 2017)¹³⁰

Cette notion d'entrepreneuriat culturel renvoie en fait à une réalité existante, évoquée à plusieurs reprises dans ce document par l'idée du passage de l'acte créatif à la notion de produit culturel. L'évolution sous-jacente proposée repose toutefois sur l'idée de rentabilité et de désengagement public. De même, cette approche conceptuelle ne tient pas compte des spécificités liées aux petites entreprises du spectacle vivant et n'envisage plus forcément de modification des mécanismes régulateurs des politiques publiques ou alors de façon quelque peu inadaptée.

La proposition est donc celle d'un changement de paradigme qu'il convient d'adapter et de préciser en mettant en avant : les évolutions sociétales, les caractéristiques des micro-entreprises, les spécificités de l'économie culturelle, les mécanismes publics de régulation à adapter, l'environnement externe

¹²⁹ KLAMER, « Cultural entrepreneurship », The Review of Austrian Economics, 2011

¹³⁰ Géraldine DALLAIRE, Mémoire dans le cadre du projet de Politique de développement culturel 2017-2022 de la Ville de Montréal, 2017

3.32. Des adaptations nécessaires

Il est important de prendre en compte les évolutions sociétales cernées plus haut :

- le concept d'entrepreneuriat apparaît dans un contexte de mise en avant des industries créatives et alors même que les dispositifs classiques publics n'arrivent plus à pleinement jouer leur rôle. Par ailleurs, nous avons relevé la prédominance des industries de l'information et de la communication dans un contexte d'amplification des canaux de distribution. Ce fait induit une assimilation des biens produits comme étant facilement reproductibles, ce qui transforme leur perception par le public ;
- la situation d'hyper choix face à une hyper offre : comment capter l'attention ?
- « Notons aussi que ces transformations socioéconomiques majeures perturbent l'ancienne linéarité des chaînes de valeur se développant depuis le producteur jusqu'au consommateur. » (HENRY – 2018)
- la création de nouveaux déséquilibres entre la création amateur et professionnelle, les producteurs et les usagers classiques ou du fait de l'exploitation par quelques-uns de contenus développés par le plus grand nombre ou par l'apparition de nouveaux processus de création. Pour illustrer ce point avec un exemple en dehors du domaine du spectacle vivant, on prendra l'exemple des flux informationnels sur internet ou la télévision qui concurrencent le modèle éditorial classique des journaux

De même ; il faut tenir compte des spécificités des entreprises de taille très réduite :

- à La Réunion, la fonction de distribution n'est assumée que par un petit nombre de structures ; on parle alors d'organisation en entonnoir ;
- les structures associatives de la branche sont traditionnellement, de par leur appartenance à un système subventionné, plus centrées sur l'acte de création que la logique de diffusion et le profit financier éventuel ;
- la fragilité financière, la vision à court terme, le financement sur fond propres, la difficulté à obtenir la confiance des intermédiaires financiers ;
- les processus de création de plus en plus soumis aux partenariats développés qui souvent sont informels et évolutifs. Cela renforce les idées d'entreprises – réseaux, de flexibilité et d'adaptabilité évoqués dans les parties précédentes.

Et enfin, comprendre les conditions économiques spécifiques liées au spectacle vivant :

- l'imprévisibilité de la demande ;
- les déséquilibres structurels de l'économie du spectacle vivant :

Les coûts de production et de diffusion du spectacle vivant, à l'exception des imposantes productions musicales ne peuvent s'assumer que par les recettes de billetterie ou les ventes de « produits dérivés ».

Même le CIRQUE PLUME¹³¹, compagnie de cirque contemporain, créée en 1984, avec onze créations à son actif, avec plus de cent dix représentations par an pouvant accueillir chacune mille spectateurs, ne s'autofinance que à hauteur de 85%. La gestion de cette structure SARL

¹³¹ https://www.lesechos.fr/04/07/2017/LesEchos/22479-111-ECH_plume--cirque-poids-lourd.htm

reste compliquée et dépendante de nombreux facteurs : dix permanents, trente à trente-cinq personnes en tournée, des créations d'un à un et demi-million d'euros et nécessitant de six à neuf mois de préparation, neuf semi-remorques de matériel, un chapiteau en tournée, avec une caravane de trente personnes, une rentabilité des productions assurée sur deux ou trois ans de tournée, les risques liés aux tempêtes, aux blessures, la lourdeur logistique...

Dans une moindre mesure, la Compagnie HVDZ¹³² n'a pas poursuivi l'exploitation de son magnifique et remarquable spectacle *Aimer si fort* du fait de coût de diffusion trop lourd. La compagnie est pourtant reconnue et inscrites dans de multiples réseaux.

A La Réunion, le budget d'une création « moyenne » s'échelonne entre 20 et 60 000 euros. La compagnie se produira environ 10 fois sur le territoire pour des ventes unitaires d'environ 1 500 euros. Ces données « grossières » ont juste pour objectif de mettre en évidence l'impossibilité d'amortissement des coûts initiaux de production.

3.33. Le maintien et la réorganisation des mécanismes régulateurs publics

Les mesures évoquées plus haut, concernant de nouvelles modalités relationnelles, le développement des coopérations, de la mutualisation, l'inscription dans des réseaux sont radicales mais ne résolvent pas tout.

Les déséquilibres économiques du spectacle vivant, liés au caractère artisanal, à la non-reproductibilité, à l'utilité a priori très incertaine de ces biens ou services... ne peuvent être atténués que par un maintien et une adaptation des outils de régulation mis en œuvre à travers la politique culturelle publique.

L'idée est antinomique du contexte actuel puisqu'actuellement, on évoque parfois la disparition pure et simple du Ministère de la Culture.

Pourtant, idéalement, il s'agirait principalement de relancer une dynamique de solidarité et d'égalité dans la répartition des ressources, en prônant, à contrecourant un retour de valeurs sociales et solidaires.

Quelques mesures sont envisagées comme le renforcement des procédures pour obliger les nombreux oligopoles mondiaux qui se revendiquent du domaine de l'économie créative à régler leurs impôts sur les territoires où ils interviennent, l'instauration d'une taxe sur les GAFAs, la mise en place d'un « 1 % travaux publics » sur le mode du « 1 % artistique » pour financer les projets de spectacle vivant dans l'espace public...

« De même qu'un développement de nouvelles formes de coopération est nécessaire entre organisations élémentaires, la construction d'un nouveau paradigme politique d'ensemble est donc requise. D'une certaine façon, c'est retrouver dans une toute autre époque et dans un environnement davantage mondialisé la dialectique de la fin du XIXe et du début du XXe siècles entre mouvements coopératif et socialiste, dont le renouvellement et l'alliance sont à nouveau de brûlante actualité. » (HENRY – 2014)¹³³

¹³² <http://www.hvdz.org/>

¹³³ *ibid* page 86

Toujours en nous inspirant des travaux de HENRY (2014), nous pouvons ajouter que cette première vision idéaliste serait renforcée par la mise en place d'un « véritable paradigme socioéconomique, qui tient compte des spécificités du champ culturel » et qui ne soit pas centré sur les seuls objectifs financiers mais privilégie l'idée de production d'une valeur plurielle en rompant avec les mécanismes actuels autour d'une approche « gestionnaire – plutôt fragmentée et très sectorialisée ».

Une des actions qui en découle serait de revoir et dynamiser l'organisation, les synergies entre les différents acteurs du spectacle vivant.

De même, il serait peut-être utile d'envisager un fonctionnement décloisonné entre les différentes branches du secteur culturel et d'imaginer là aussi les dynamiques possibles.

Nous pourrions aussi imaginer, en nous appuyant sur le dispositif destiné à valoriser les arts du cirque en 2001 après les fortes tempêtes de 1999, d'engager un plan global, un focus, un plan de soutien pour le spectacle vivant, une Année du Spectacle ; nous pouvons en effet considérer que les dernières années ont été pour le secteur, sacrément tempétueuses !

Les objectifs appliqués à l'époque au secteur circassien pourraient être repris pour l'entièreté du secteur dans une vaste opération nationale : développer le soutien global au secteur ; renforcer l'aide au fonctionnement, aux activités de création et à la diffusion des compagnies ; favoriser l'éclosion de nouvelles démarches artistiques ; doter les compagnies et les lieux d'outils de travail ; améliorer les conditions d'exercice de la profession ; diversifier et structurer l'enseignement ; affirmer le statut d'œuvre et d'auteur ; connaître le spectacle, construire son histoire, valoriser son patrimoine ; conforter la diffusion à l'étranger.

A La Réunion, toujours dans la perspective de coopération, certains imaginent, pour le théâtre, de créer un troupe permanente composée d'artistes volontaires, actuellement dispersés dans plusieurs compagnies et éparpillés à travers de multiples fonctions, au sein de nombreux projets. Cette hypothèse permettrait, sur un temps défini, en concentrant les crédits précédemment alloués aux différents projets, de générer une dynamique collective autour de projets de formation et d'actions artistiques partagées afin de développer les expériences et d'élever le niveau artistique.

3.34. Les points clefs à développer

Après ces éléments dynamisation et de régulation, nous abordons, pour terminer, d'autres points à privilégier pour favoriser une posture entrepreneuriale adaptée et cohérente, au regard des contraintes précédemment énoncées. Nous nous référons ici à la publication coordonnée par Bernard LATARJET, en partenariat avec le Labo de l'ESS : *Rapprocher la culture et l'économie sociale et solidaire*¹³⁴ et nous tentons de relier ces éléments à la situation locale.

¹³⁴ Ibid page 88

- **La formation**

Ce point prégnant sur le plan national est également cité comme l'un des objectifs majeurs à développer dans l'Accord cadre « spectacle vivant » à La Réunion, pour la période 2018 - 2022¹³⁵, signé en mai 2018.

Le besoin de professionnalisation des acteurs culturels du territoire est important, et ce, sur de nombreux points : la conception et le pilotage de projets, le management, l'administration, la direction artistique, les compétences techniques, le management d'artistes, les formations disciplinaires pour les artistes...

Par ailleurs, d'une manière générale, la formation à l'entrepreneuriat est peu présente dans les écoles ; la plupart délivre des diplômes d'interprètes... De même, les spécificités de l'ESS ne sont guère étudiées dans les formations de management culturel.

Nous signalerons aussi les expériences ou les projets associant les écoles d'art et lieux-incubateurs et le fait qu'une ligne budgétaire dotée d'un crédit de 1M€ est inscrite dans le projet de loi de finance pour 2018 au titre de l'entrepreneuriat culturel.

- **L'accompagnement**

L'importance des mutations qui affectent la société, le secteur et la branche nécessite de maintenir et d'amplifier l'action d'accompagnement. Plusieurs structures existent sur le plan national, notamment l'association OPALE¹³⁶, qui développent des accompagnements dans le cadre du Dispositif Local d'Accompagnement culture (DLA), un soutien à l'élaboration et la présentation des projets, apportent des outils autour des thématiques du financement, de la coopération, la mutualisation, la mise en réseau, accompagnent les modifications statutaires et organisationnelles (transformation des associations en SCIC), aident à la recherche de nouvelles sources de financement, la diversification des propositions et la négociation entre entreprises, avec les collectivités, les banques, soutiennent administrativement les dossiers de demande de subvention européenne, conseillent en réforme de gouvernance, en gestion des ressources humaines, en qualité d'emploi proposent des outils d'évaluation des performances, la valorisation de l'utilité sociale et l'innovation

A la Réunion, il existe très peu d'organisme en capacité d'accompagner les associations culturelles sur ces enjeux spécifiques. C'est pourtant un point spécifique et nécessaire aussi bien dans le cadre du dispositif DLA que de l'accompagnement collectif à la structuration.

- **La diversification des activités**

Plusieurs exemples sont à observer afin d'étudier les articulations entre activités marchandes et non marchandes, les liens entre le secteur culturel et d'autres types d'activités, la juxtaposition entre esprit de solidarité et lucrativité : LE PLUS PETIT CIRQUE DU MONDE¹³⁷ à Bagneux (Ile-de-France), ARTENRÉEL¹³⁸, coopérative d'activité et d'emploi à Strasbourg est la

¹³⁵ Ibid page 94

¹³⁶ <http://www.opale.asso.fr/>

¹³⁷ <http://www.lepluspetitcirquedumonde.fr/>

¹³⁸ <http://artenreel.com/>

première CAE dédiée aux métiers de l'art et de la culture en France, ARTY FARTY¹³⁹, association lyonnaise qui gère entre autres, le festival *Les nuits sonores*, MAINS D'ŒUVRES à Saint Ouen (Ile-de-France), l'association ARDÈCHE IMAGE¹⁴⁰ à Lussas, village ardéchois de 1 000 habitants...

- **L'évaluation**

Traditionnellement, l'évaluation des projets et des entreprises est peu développée, voire formelle. Dans le secteur, comme nous l'avons vu dans la première partie de ce mémoire, l'évaluation de l'impact social commence seulement à faire partie des processus gestionnaires. C'est un point qu'il faudra intégrer à tout processus de structuration en cherchant de nouveaux indicateurs, véritablement aptes à retranscrire la réalité des actions des associations. On peut s'inspirer de l'exemple de la CAE ARTENRÉEL qui propose une démarche particulière¹⁴¹ avec la méthode du SROI (retour social sur investissement), au cours d'une étude qui s'étend sur de six mois, et qui a démontré qu'un euro investi en rapportait plus de cinq en termes de création de valeur et de richesse sur le territoire.

- **L'amélioration de la diffusion**

Avant même l'idée d'amplification, on retiendra l'exemple des professionnels du spectacle vivant de Bretagne qui se sont réunis en 2017 pour produire *le Livre Blanc pour la diffusion du spectacle vivant*¹⁴². Cet ouvrage s'inscrit dans la continuité de *la Charte des missions de service public pour le spectacle vivant*¹⁴³ de Catherine TRAUTMANN en 1998 et rappelle le cadre règlementaire et éthique, les fondamentaux respectueux des différents processus d'une œuvre, de sa conception à sa diffusion, le cadre relationnel entre les différents acteurs, l'importance des réseaux ...

Nous pourrions dans un deuxième temps, envisager l'élargissement de la diffusion en abordant des éléments logistiques et techniques qui actuellement constituent des freins (continuité territoriale, élargissement des réseaux de diffusion, ...)

- **Les capacités de financements**

Ce dernier point constitue toujours un véritable handicap par rapport aux besoins ou particularités identifiées plus haut : l'accompagnement des entrepreneurs, une approche plus adaptée aux contraintes des filières de création, de production et de diffusion artistique, l'enclenchement des projets et la création de fonds propres, l'aide à la coopération l'innovation et à la diversification des activités.

Les banques montrent toujours leur méfiance et certains dispositifs sont inadaptés ou disproportionnés.

¹³⁹ <http://www.arty-farty.eu/>

¹⁴⁰ <http://www.lussasdoc.org/>

¹⁴¹ <https://www.profession-spectacle.com/ess-culture-7-stephane-bossuet-et-artenreel/>

¹⁴² <http://www.spectacle-vivant-bretagne.fr/2018/01/15/livre-blanc-diffusion-spectacle-vivant/>

¹⁴³ <http://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Documentation-juridique-textes-officiels/La-charte-des-missions-de-service-public-pour-le-spectacle-vivant>

En revanche, France Active propose des services accessibles avec un accompagnement de qualité et son « contrat d'amorçage associatif » répond de manière exemplaire aux spécificités des petites entreprises culturelles.

Nous retirons de ce dernier chapitre des points précis : le soutien financier public pour le secteur associatif culturel doit être maintenu. Nous rappellerons par ailleurs que « au cours de la dernière législature, les aides au les aides au secteur privé commercial ont été augmentées d'au moins 45 milliards d'euros, chiffre à rapprocher du montant des aides aux entreprises estimé à 110 milliards d'euros en Juin 2013 par le rapport n°2013-M-016-02 de l'inspection générale des finances. » (LATARJET – 2018).

Cette injonction doit s'accompagner d'un réel repositionnement qui amène à faire de l'artiste et des structures associatives œuvrant dans le domaine de la culture et dans la branche du spectacle vivant, de véritables acteurs entrepreneuriaux.

Même si, de prime abord, ce concept d'entrepreneuriat renvoie à une logique économique envahissante et écrasante, nous ne pouvons qu'admettre que l'idée de mieux prendre en compte les différents aspects des métiers et de la branche et de son environnement, va dans le sens d'une rationalisation salvatrice et nécessaire au regard des constats effectués tout au long de ce travail.

C'est en soi une réponse au sentiment de flou, de perte de repères qui motivait notre recherche initiale.

De même, les différents points de vigilance évoqués ci-dessus apportent des perspectives par rapport aux hypothèses théoriques formulées ou aux constats rapportés par les acteurs de terrain :

Le développement des coopérations sous des formes multiples permet de contrer l'idée d'isolement et de non prise en compte des parties prenantes.

La diversification des activités et des ressources, l'adaptation des outils de financements et les perspectives d'amplification de la diffusion des spectacles permettent d'envisager des débuts de solution face à la baisse des financements publics et à l'évolution du modèle économique. La formation et l'accompagnement permettent d'apporter une ouverture, un dynamisme et de faire face aux enjeux liés à la transition culturelle.

CONCLUSION

Le sujet de ce mémoire est en lien étroit avec notre parcours professionnel au sein du secteur culturel. La problématique de ce travail est centrée sur le rôle et les fonctions des associations de la branche du spectacle vivant, en termes de développement.

Cette problématique est liée à la fois à une situation globale sur le territoire français et également à des observations précises au niveau du fonctionnement des associations de la branche du spectacle vivant à La Réunion : de nombreux théâtre ferment, des festivals sont annulés et les artistes ont de plus en plus de difficulté à maintenir leurs activités.

A La Réunion, les associations du spectacle vivant réduisent leurs activités, se replient sur elles-mêmes et sont moins en prises avec la réalité environnante. Un sentiment de violence et d'illégitimité est ressenti par les acteurs.

Et malgré, d'une part, un positionnement historique des acteurs culturels directement en lien avec les enjeux sociaux, éducatifs et économiques de notre société, malgré d'autre part, des signaux clairs d'une évolution sociétale dangereuse et en totale contradiction avec l'épanouissement individuel, le développement multiculturel et le dynamisme créatif et économique, nous observons une apathie générale des acteurs du secteur et de la branche et particulièrement à La Réunion.

Dans un premier temps, de manière théorique, nous avons exploré la question du produit culturel en partant des visions politiques et économiques et en abordant ensuite quelques éléments autour du management et de la professionnalisation. Nous nous sommes ensuite concentré sur le concept de pouvoir, en lien avec les concepts de dépendance et d'institutionnalisation ; nous avons ensuite décliné l'histoire des interactions entre les associations et les pouvoirs publics. Nous avons enfin détaillé le concept d'utilité sociale et le lien entre culture et développement.

La rencontre des acteurs de terrain nous a permis d'établir un premier état des lieux des associations du spectacle vivant à La Réunion en faisant ressortir les éléments suivants : l'isolement des associations, le fonctionnement décalé au regard des autres secteurs, les organisations centralisées et peu démocratiques, la grande précarité de ces structures due à la baisse des financements et à la remise en cause de leur légitimité, les relations particulières avec les pouvoirs publics et les autres acteurs de la branche, une priorité donnée à l'œuvre par rapport aux objectifs sociaux, un fort décalage entre l'offre et la demande, une difficulté à inventer de nouveaux processus de création, l'évolution de la place donnée au spectacle au sein de notre société, notamment par rapport aux nouvelles et nombreuses propositions numériques...

Pour tenter d'expliquer cette situation, nous avons ensuite déterminé plusieurs facteurs :

- les particularités économiques liées au champ culturel : incertitude du processus de création, étroitesse du marché, déséquilibre entre l'offre et la demande, frilosité des partenaires financiers...

- la dichotomie imposée entre des petites associations aux processus de fabrication artisanaux et des industries rentables dans le cadre d'un modèle économique en évolution,
- les changements des politiques culturelles qui ont opposé l'excellence artistique à l'action culturelle, à l'éducation artistique et populaire,
- une interdépendance particulière des associations culturelles avec les pouvoirs publics,
- un certain individualisme des acteurs culturels qui ne favorise pas l'ouverture des projets et la gouvernance partagée et plus globalement, la mise en œuvre des droits culturels,
- une méconnaissance des logiques entrepreneuriales et une résistance idéologique des acteurs et des associations,
- les organisations administratives lourdes difficilement conciliables avec les processus d'innovations portés par des démarches transversales, hybrides et partagées,
- une baisse importante des moyens financiers qui a accentué les fragilités et réduit la capacité de repositionnement face aux nouveaux enjeux,
- les importantes évolutions sociétales qui ont modifié la place et les enjeux de la branche du spectacle et de ses acteurs,
- la juxtaposition des propositions de contenus dus à l'amplification des réseaux de distribution numériques...

Nous pouvons maintenant proposer un rapide résumé de l'évolution des associations du secteur et de la branche : au début du XX^{ème} siècle, les pouvoirs publics ont largement soutenus le dynamisme et le développement des associations. De nombreuses initiatives artistiques teintées d'humanisme et de la volonté de partager des œuvres avec le plus grand nombre ont alors vu le jour. Les politiques culturelles ambitieuses ont permis de développer un réseau de lieux de diffusion et d'accompagnement, ainsi que des cursus de formation. Un nouveau souffle a ensuite été donné au secteur culturel dans les années 80 avec Jack LANG.

Les relations entretenues entre la sphère politique et la sphère artistique s'inscrivent dans des traditions diverses et particulières allant de « la domestication des artistes par Louis XIV » à « la politisation de la culture dans le cadre des régimes totalitaires » (TEILLET – 2004)¹⁴⁴. Par ailleurs, nous noterons que de nombreuses associations ont été créées, en accord avec les pouvoirs publics, pour développer le projet artistique d'un artiste, sans toujours s'accompagner d'une dimension véritablement collective ou de préoccupations territoriales.

Le Ministère de la Culture, dans la continuité de la politique publique impulsée par MALRAUX en 1959, a créé et amplifié une dichotomie entre la création d'œuvres de haut niveau et l'action culturelle ou l'éducation artistique. Cette dichotomie s'est traduite, à d'autres niveaux, par la nette séparation entre les dimensions culturelles et socio-culturelles. Une intense recherche s'est néanmoins développée, dès les années 60, sur la question du développement culturel qui vise à amplifier la démocratisation culturelle.

Le secteur n'a cessé de se développer au fil des années, générant un déséquilibre massif entre l'offre et la demande. Dans le même temps, le développement et la diversification des contenus, notamment numériques a modifié l'appréhension des arts traditionnels par le public. Les

¹⁴⁴ P. TEILLET, *L'artiste et le politique : je t'aime, moi non plus !*, OPCC, 2004. Journées d'étude sur l'évolution de la politique culturelle de la Ville de Grenoble

restrictions budgétaires décidées dès le milieu des années 80 ont bouleversé le fonctionnement de nombreuses associations, et le modèle économique du spectacle vivant atteint ses limites.

Aujourd'hui, la situation de la branche du spectacle vivant et plus généralement du secteur culturel est particulièrement préoccupante. On observe actuellement des failles, des brèches qui si elles ne sont pas prises en compte, pourraient conduire à la dislocation du secteur :

En premier lieu, le secteur public (lieux de diffusion, lieux conventionnés ou labellisés, ...) est impacté par la baisse des subventions et voit son audience se restreindre pour conduire à une forme « d'entre-soi », avec une action générant plus de clivage que de cohésion ; ensuite, le secteur associatif culturel est éparpillé, joue un rôle presque secondaire et est de plus en plus à l'écart des financements publics ou privés ; enfin, un ensemble d'entreprises culturelles et créatives sont très actives et très impactantes mais souvent centrées sur les objectifs de rentabilité et éloignées des questions relatives à l'utilité sociale.

La situation décrite ici vaut pour l'ensemble du territoire national. Les spécificités réunionnaises se situent principalement au niveau de l'étroitesse du marché, de l'isolement du territoire et de ses acteurs et au niveau de l'interdépendance exacerbée avec les pouvoirs publics.

En outre, il n'y a pas ou très peu, sur le plan local, de contre-exemple à cette situation d'ensemble, contrairement à ce qu'on peut constater en métropole où de nombreux acteurs développent depuis plusieurs années des projets innovants avec des postures affirmées d'artistes - citoyens – entrepreneurs responsables qui s'ingénient à inventer des process de création innovants tout en étant très en phase avec les objectifs de développement territorial et humain.

Au regard de ce diagnostic qui vient en écho de notre sentiment initial de crise du secteur, corroboré par les tensions évoquées par les acteurs interviewés, nous avons ensuite envisagé un certain nombre de possibilités d'évolutions :

En premier lieu, une redynamisation des liens des acteurs, une évolution vers des logiques de coopération des artistes et des associations qui doivent se réunir et affirmer, d'une part leurs spécificités et d'autre part, leur réelle capacité à faire ensemble et à appliquer la loi relative aux droits culturels.

S'en suivent un certain nombre de points à développer sans forcément recourir à des moyens supplémentaires mais avec toutefois la volonté de réorienter l'existant : la formation, l'accompagnement, la diversification des activités et des ressources, l'évaluation de l'utilité sociale des projets culturels, l'élargissement de la diffusion et l'adaptation des outils de financements.

Plusieurs exemples de dispositifs de coopération ou de mutualisation ont été évoqués ; de même, des exemples de développement de projets collégiaux, participatifs et en lien avec les territoires ont été évoqués pour illustrer le positionnement entrepreneurial nécessaire et adapté au cadre culturel en cherchant un nouvel équilibre entre viabilité économique et souci de cohésion sociale, collaboration, participation, solidarité...

Comme on l'a déjà indiqué, cette mutation doit s'accompagner d'une réelle prise de conscience des politiques et pouvoirs publics des spécificités du secteur et de la branche et se traduire par des actions fortes en termes de reconnaissance et de maintien de soutien financier.

Or, les baisses drastiques des financements (passées et à venir) et liées à la modification du paradigme économique et politique ne permettent pas aujourd'hui aux acteurs associatifs, déjà fragilisés, de se mobiliser et de faire face aux enjeux massifs du moment.

Tout en affirmant et en réalisant ce souhait d'adaptation et de rationalisation, les acteurs du secteur, de la branche, les associations doivent réagir massivement et vigoureusement. On pourra prendre en exemple le mouvement toulousain Collectif Urgence d'Acteurs Culturels (COUAC)¹⁴⁵, né au début des années 2000 et qui a permis de fédérer les acteurs culturels en région toulousaine autour des questions de proximité, d'accessibilité de la culture et de l'acte artistique et de sa reconnaissance. « en tant que service d'utilité publique et la défense de sa dimension non marchande »¹⁴⁶.

Sans une réelle prise de conscience et une affirmation collective, la rénovation du secteur et de la branche semble compromise.

Cette situation mimétique de crise culturelle et de crise politique a en fait déjà été repérée.

« Tout a déjà été dit sur la « crise de la culture » (ARENDETT, 1972), résultant de la toute-puissance des industries culturelles et des médias de masse, transformant le rapport à la culture en simple industrie des loisirs, concomitante à un processus de dégénérescence de l'espace public (HABERMAS, 1993). Plus nombreuses encore sont les études ayant parallèlement analysé la crise du politique, elle-même notamment " saisie par le divertissement » (Réseaux, 2003), et dont plusieurs stigmates ont donné lieu à de cruelles charges pamphlétaires. D'une part, la méconnaissance et le désintérêt profond d'une majorité de responsables politiques à l'égard des questions culturelles. D'autre part, la récupération des enjeux culturels par une pseudo élite de décideurs publics, provoquant un effet de capture, nombre de projets étant davantage conçus pour plaire à ces décideurs que pour plaire au public lui-même (SCHNEIDER, 1993, p. 70). (REGOURD – 2004)¹⁴⁷

Et de nos jours, les processus de mondialisations accentuent le phénomène. Il y a donc une véritable urgence à reposer les fondements d'un système recentré sur l'intérêt général mais réellement accompagné et reconnu.

Au-delà même de la branche du spectacle vivant, la situation actuelle des associations à la Réunion mériterait également qu'un renouveau militant et indépendant émerge. Cela rejoint une des spécificités évoquées quant au territoire, l'absence de mouvement véritablement indépendant et jouant un rôle de contre-pouvoir actif.

Comme pour le spectacle vivant, prôner des adaptations présentées comme inéluctables, tout en réduisant considérablement, d'année en année, les moyens financiers, altère visiblement l'action de ces structures, ce qui génère directement et visiblement des difficultés auprès des populations bénéficiaires.

¹⁴⁵ <http://couac.org/-Missions-et-fonctionnement->

¹⁴⁶ <http://couac.org/Les-statuts-du-Couac>

¹⁴⁷ S. REGOURD, « La culture comme enjeu politique », Hermès, La Revue 2004/3 (n° 40), p. 28-32.

NOTES

^A Philosophe et coordonnateur de l'Institut interdisciplinaire d'éthique et des droits de l'homme (IIEDH) et de la Chaire UNESCO pour les droits de l'homme et la démocratie, Université de Fribourg ; fondateur de l'Observatoire de la diversité et des droits culturels (programme de l'IIEDH)

^B Coordination des Fédérations et Associations de Culture et de Communication - <http://cofac.asso.fr/> - L'impact sur la société des associations culturelles et de communication de la COFAC

^C Ce collectif regroupe les Rencontres Trans-Musicales de Rennes (festival international de musiques actuelles, 35 ans d'existence, 64 000 festivaliers, 12 salariés, 300 bénévoles), le festival Mythos (premier festival des arts de la parole en France), Quartiers d'Été (festival écocitoyen à mi-chemin entre musiques du monde et cultures urbaines), Le Grand Soufflet (premier festival d'accordéon dédié à l'instrument sous toutes ses formes), les Tombées de la Nuit (festival pluridisciplinaire à haute fréquentation), la Gallésie en Fête. (20 000 festivaliers, 300 bénévoles en moyenne, depuis 1976), le festival bisannuel de Buguelès, Les Bordées de Cancale (consacré à la transmission des chants de tradition maritime) ;

^D En septembre 2002 la ville (Prefeitura) de Porto Alegre organise une « Réunion mondiale pour la culture », réunion des maires et directeurs techniques de culture de villes comme Florence, Barcelone, Paris, Palmela, Montréal, Rome, Le Cap ou Melbourne, avec la participation d'observateurs de la société civile. Les villes de Porto Alegre et de Barcelone proposent à cette occasion la rédaction d'un document de référence pour l'élaboration des politiques culturelles locales, s'inspirant d'Agenda 21, créé en 1992 pour le domaine de l'environnement.

Le document est approuvé le 8 mai 2004 par le quatrième Forum des autorités locales pour l'inclusion sociale de Porto Alegre, qui se tient à Barcelone dans le cadre de la première édition du Forum universel des cultures. Le 15 septembre de la même année, il est présenté à deux agences de l'Organisation des Nations unies : l'UN-Habitat et l'UNESCO. À partir d'octobre 2004, l'organisation mondiale Cités et Gouvernements locaux unis (CGLU) prend en charge les actions de promotion d'Agenda 21 de la culture, par sa commission à la Culture créée par la mairie de Barcelone (qui en devient la Présidente) et avec le soutien des villes de Stockholm, Lille, Buenos Aires et Montréal (qui deviennent les vice-présidentes).

Lors de la 8ème réunion de la Commission de culture, en septembre 2012, Lille-Métropole devient présidente de la Commission de culture, les villes de Buenos Aires, Mexico et Montréal, les co-présidentes et les villes d'Angers, Barcelone et Milan, vice-présidentes. Il a été également convenu d'inviter trois autres villes (l'une d'Afrique, l'autre de la zone Moyen-Orient et Asie Occidentales et la dernière de la zone Asie et Pacifique) pour qu'elles deviennent vice-présidentes du Bureau.

En janvier 2012, environ 450 villes, gouvernements locaux, organisations ou institutions nationales et internationales ont approuvé Agenda 21 de la culture.

https://fr.wikipedia.org/wiki/Agenda_21_de_la_culture

^E Article L.212-1 du code de la propriété littéraire et artistique : « l'artiste-interprète est celui qui représente, chante, récite, déclame, joue ou exécute de toute autre manière une œuvre littéraire ou artistique, un numéro de variétés, de cirque ou de marionnettes. »

Article L. 762-1 du code du travail : "Tout contrat par lequel une personne physique ou morale s'assure, moyennant rémunération, le concours d'un artiste du spectacle en vue de sa production, est présumé être un contrat de travail dès lors que cet artiste n'exerce pas l'activité, objet de ce contrat, dans des conditions impliquant son inscription au registre du commerce. Cette présomption subsiste quels que soient le mode et le montant de la rémunération, ainsi que la qualification donnée au contrat par les parties. Elle n'est pas non plus détruite par la preuve que l'artiste conserve la liberté d'expression de son art, qu'il est propriétaire de tout ou partie du matériel utilisé ou qu'il emploie lui-même une ou plusieurs personnes pour le seconder, dès lors qu'il participe personnellement au spectacle. Sont considérés comme artistes du spectacle, notamment l'artiste lyrique, l'artiste dramatique, l'artiste chorégraphique, l'artiste de variétés, le musicien, le chansonnier, l'artiste de complément, le chef d'orchestre, l'arrangeur-orchestrateur et, pour l'exécution matérielle de sa conception artistique, le metteur en scène ..."

^F Le site <https://coulisses.orfeo.pro/chiffres-cles-spectacle-vivant/> présente les données relatives au spectacle vivant, avec précision des sources :

- Un chiffre d'affaires de 8,38 milliards d'euros - lemonde.fr – 2013
- 150 000 emplois directs (artistes, techniciens...) - Inspection générale des finances / L'apport de la culture à l'économie en France – 2013
- 43 000 associations culturelles dédiées au spectacle vivant - Irma, Senat.fr
- Près de 19 160 entreprises - Emploi, bénévolat et financement des associations culturelles p.8 – Ministère de la Culture et de la Communication – 2014
- 719 millions d'euros de subventions du ministère de la Culture - Commission paritaire nationale emploi formation spectacle vivant – 2012
- 79,4 millions d'euros de droits d'auteur générés - Budget du Ministère de la Culture et de la Communication – Subventions aux opérateurs du Ministère – 2014
- 2 984 millions d'euros de billetterie - lefigaro.fr – 2013
- 127 000 événements musicaux qui représentent 10% des perceptions Sacem - Panorama de industries culturelles et créatives Ernst&Young – 2013

Ces éléments sont extraits d'une étude, publiée en 2015 par la Conférence pour l'Emploi dans le Spectacle Vivant : éléments de diagnostic sur la situation des entreprises et de l'emploi dans le spectacle vivant, le cinéma et l'audiovisuel

<https://artenreel-diese1.com/wp-content/uploads/2016/09/spectacle-diagnostic-situation-entreprises-emploi-15octobre2015.pdf>

^G La Sacem est une société civile à but non lucratif gérée par les auteurs, les compositeurs et les éditeurs de musique. Elle favorise la création en protégeant, représentant et servant les intérêts des créateurs et des éditeurs de musique. La Sacem collecte les droits d'auteur en France et à l'étranger et les redistribue aux créateurs français et du monde entier.

<https://createurs-editeurs.sacem.fr/brochures-documents/bienvenue-a-la-sacem>

^H Collectif MxM (extrait article *Libération* 22 septembre 2016 :

« FAIRE DE L'IMAGE UN INSTRUMENT POUR L'ACTEUR »

Ce collectif technique travaille avec la vidéo depuis ses débuts. Rencontre avec son « cerveau » logistique et artistique : Cyril Teste, metteur en scène, Nihil Bordures, musicien, Anaïs Cartier, administratrice, Julien Boizard, créateur lumières, Mehdi Toutain-Lopez, responsable de l'image. Les cinq voix ont été fondues en une voix collective - Cyril Teste étant le plus bavard.

Comment est né MxM ?

D'une rencontre en 2000 entre Cyril, Nihil et Julien qui rêvaient de casser le côté réaliste du théâtre avec du parler-chanter, de la musique electro, des arts plastiques... C'est une sorte d'utopie. Aujourd'hui, on veut savoir tout faire et être tout. Nous avons décidé d'être le plus vide possible pour laisser l'autre entrer dans notre champ et produire un corps collectif. Le nom vient d'initiales piochées par hasard (Monkey Ex Machina). Mais ça ne veut rien dire. Dès le départ, nous nous sommes donné une charte économique. Depuis seize ans, que tu sois machino, metteur en scène, compositeur ou acteur, tout le monde perçoit le même salaire. Quand on parle de projet politique sur scène, il faut savoir ce qu'on défend. Notre autre charte, c'est la bienveillance. Celui qui fait un écart, parle mal aux autres, commence à planer au-dessus du sol, est gentiment remis sur la voie.

Quelle est l'identité de MxM ?

Pendant les répétitions, chacun teste des choses dans son coin, qui une fois additionnées composent une identité. Le résultat est assez froid, beau en général (rires)... Notre travail est aussi très architecturé et dans la précision du détail. Que ce soit sur Nobody ou Electronic City (2007). Un côté chirurgical.

^I Les quatre fondateurs du cirque Galapiat se sont rencontrés au Centre national des Arts du Cirque à Chalon en Champagne. Ils sont rapidement rejoints par deux autres personnes. « Ils rêvent de créer un cirque itinérant. Ils l'imaginent comme un lieu de rencontre et projettent sur lui un idéal de partage » (P EYNAUD, *La Gouvernance entre diversité et normalisation*, Juris Associations, 2015).

Ils ont pour projet initial l'idée de partir en Amérique du Sud avec un spectacle.

« Voyager avec un spectacle, transmettre, apprendre, partager. La rencontre et l'itinérance au cœur des préoccupations. L'envie, c'est de faire du cirque sous chapiteau, d'habiter en caravane, de vivre le cirque en entier. (...)

En 2011, aiguillée par l'Escargot Migrateur dans le cadre d'un DLA (Dispositif Local d'Accompagnement), l'association se structure et organise sa prise de décision collective.

Petit à petit, sont mis en place des "séminaires" qui réunissent, tous les 3 mois, les artistes, les techniciens, les administrateurs et les amis bénévoles ; des réunions de coordinations par métiers (production-diffusion ; technique ; artistique) et des réunions hebdomadaires. (...)

En décembre 2015, l'association se transforme en Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) après 5 ans de réflexions sur le sujet.

Cette décision est prise pour mettre en adéquation le fonctionnement collectif de la structure avec son statut juridique ; pour arrêter de faire porter la responsabilité à des bénévoles et transmettre la responsabilité légale aux salariés ; et assumer le statut d'entreprise culturelle.

Une SCIC est une entreprise aux mains de ses associés et doit comporter au moins 3 catégories d'associés, pour que tous n'aient pas le même rapport avec la structure. Chez Galapiat Cirque, il y en a 6 : les artistes, les administratifs, les techniciens, les amis, les collectivités et les structures partenaires. »

<http://galapiat-cirque.fr/c1-Galapiat-Cirque/p1-Petite-histoire.html>

BIBLIOGRAPHIE

• Articles

- H.-J. LÜSEBRINK, « Les concepts de “Culture” et d’“Interculturalité”. Approches de définitions et enjeux pour la recherche en communication interculturelle », Bulletin n° 30 – Avril 1998
- I. ASSASSI, « Spécificités du produit culturel. L'exemple du spectacle vivant », Revue française de gestion (2003/1 - n° 142), p. 129-146
- R. WITORSKI, « La professionnalisation », Savoirs 2008/2 (n° 17), p. 9-36.
- V. DE GAULEJAC, « La part maudite du management : l'idéologie gestionnaire », *Empan* (2006/1 - n° 61), p. 30-35
- E. CHIAPELLO, « Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables ? » In : Réseaux, volume 15, n°86, 1997. Modèles et acteurs de la production audiovisuelle. pp. 77-113
- AUBOUIN et al., « Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création », *Management & Avenir* (2012/4 - n° 54), p. 191-214
- P. DOCKÈS, « Hobbes et le pouvoir », *Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy* 2006/1 (n° 50), p. 7-25
- E. FRIEDBERG, « Pouvoir et négociation », *Négociations* 2009/2 (n° 12), p. 15-22.
- EMERSON R., « Power Dependence Relations », *American Sociological Review*, vol 27, febr 1962, p. 31 - 41
- I. HUAULT, B. LECA, « Pouvoir : une analyse par les institutions », *Revue française de gestion*, 2009/3 (n° 193), p. 133-149
- F. BOITARD (2001), « l'État et les associations, entre méfiance et allégeance, Vie associative, action citoyenne », N° 1229 - Janvier-février 2001
- B. GIRAUD, « Quel modèle économique pour les associations ? », *JURIS Associations* 483 – 15/07/13
- J.-P. SAEZ, « Développement culturel durable ? », *L'Observatoire* 2008/2 (N° 34), p. 1-2.
- J.M ADOLPHE, *Supplément de Mouvement* n° 64, Edito, juillet-août 2012
- V. DE SAINT-DO, « Les déchirements du spectacle vivant », *La Revue du crieur, La Découverte*, Juin 2017
- KLAMER, « Cultural entrepreneurship », *The Review of Austrian Economics*, 2011
- S. REGOURD, « La culture comme enjeu politique », *Hermès, La Revue* 2004/3 (n° 40), p. 28-32

• Ouvrages

- P. HENRY, *Un nouveau référentiel pour la culture ?*, éditions de l'attribut, 2014
- E.B. TYLOR, « Primitive Culture » - 1871 - In *Extraits du chapitre IV : « Culture, civilisation et idéologie »*, de G. ROCHER
- F. BENHAMOU, *L'économie de la culture*, La Découverte, 2017
- W. BAUMOL et W. BOWEN, *Performing Arts : An Economic Dilemma*, 1966
- I BARBÉRIS & M. POIRSON, *L'économie du spectacle vivant*, 2016 (2e éd.), Éd : PUF
- M. FERRIER-BARBUT et R. SHANKLAND, *La gestion des ressources humaines dans le secteur culturel*, Territorial Editions, novembre 2017

- P. BERTHELOT, « Combats et contributions des acteurs artistiques : des musiques actuelles à UFISC » In : Associations et action publique - Jean-Louis LAVILLE, Anne SALMON --- Editeur : Desclée De Brouwer - 2015
- D. BOURGEON-RENAULT, S. DEBENEDETTI, A. GOMBAULT et C. PETR, *Marketing de l'Art et de la Culture - Spectacle vivant, patrimoine et industries culturelles*, Dunod, 2009
- V. DE GAULEJAC, *La Société malade de la gestion - Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social* – Paris, Le Seuil, coll. « Économie humaine », 2005
- CROZIER & FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Edition du Seuil – 1977
- FOUCAULT *Histoire de la sexualité* I, Chapitre 4, partie 2, La méthode, GALLIMARD, 1976
- R. DAHL, *Qui gouverne ?*, Paris, Armand Colin, 1961
- S. LUKES, *Power : A Radical View*, London, Macmillan, 1973, 2e éd, 2005
- CROZIER, 1963, *Le Phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes*, Paris, Seuil
- CROZIER, FRIEDBERG, *L'Acteur et le Système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, 1977, Seuil
- M. PAGÈS. (et al.), *L'Emprise de l'organisation*, Paris, 1979, PUF
- E. ENRIQUEZ, *L'Organisation en analyse*, Paris, 1992, PUF
- E. FRIEDBERG, *Le pouvoir et la règle*, 1997, Éditions du Seuil
- BACHARACH, LAWLER, *Bargaining: Power, Tactics, and Outcomes*, 1988
- J. PFEFFER, G. SALANCIK, *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, 1978
- A. HIRSCHMAN, *Défection et prises de parole*, Fayard, 1995
- R. HUYGHE, M-A. DESCAMPS, J. DONNARS, *Art et créativité*, 1991
- A. MALRAUX - *Le temps du mépris* - Collection Blanche, Gallimard, Parution : 14-05-1935
- J. GADREY, « 7. L'utilité sociale en question : à la recherche de conventions, de critères et de méthodes d'évaluation », in Jean-Noël Chopart et al., *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, La Découverte « Recherches », 2006 (), p. 237-279
- J. DUBUFFET, *Prospectus et tous écrits suivants*, in *L'homme du commun à l'ouvrage*, Folio essais, 1991
- P. FRANCASTEL - *Études de sociologie de l'art* - Collection Tel (n° 152), Gallimard, 1989
- P. PAILLÉ et A. MUCCHIELLI, *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Éditeur : Armand COLIN, 2012
- P EYNAUD, *La Gouvernance entre diversité et normalisation*, Juris Associations, 2015
- P. HENRY, *Un nouveau référentiel pour la culture ?*, éditions de l'attribut, 2014

• Publications

- IFOP pour le think thank VALEUR(S) CULTURES, « Les pratiques culturelles des Français », janvier 2017
- O. DONNAT, « Les inégalités culturelles. Qu'en pensent les Français ? », *Culture études* 2015/4 (n° 4), p. 1-24.
- CCEE, « Les pratiques artistiques et les fréquentations culturelles des Réunionnais-es », Nov 2013
- O. DONNAT « Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique - Éléments de synthèse 1997-2008 », *Culture études*, DEPS, 2009/5

- FABRY A., Associations et pouvoirs publics locaux : le paradoxe du pouvoir et de la liberté, Pyramides, CERAP, 2002
- E. ARCHAMBAULT & V. TCHERNOG, « Repères sur les associations en France », Conférence permanente des coordinations associatives (Mars 2012)
- C. BAZIN, et al., La France associative en mouvement, Recherches et Solidarités, Sept 2017
- C. BAZIN, et al., Les associations à la Réunion, repères et chiffres clés en 2016, Sept 2017
- V. TCHERNOG, J.P. VERCAMER, Les associations entre mutations et crise économique, état des difficultés, Deloitte, Octobre 2012
- P. MOULINIER, *Les associations dans la vie et la politique culturelles*, Ministère de la culture et de la communication, Département des études et de la prospective, 2001
- A. GIRARD, *Développement culturel : expériences et politiques*, Unesco, 1972
- J. GADREY, « L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire », rapport de synthèse pour la DIISES et la MIRE, septembre 2003
- A. DAVIDIAN, S. ELIARD et A. DE MONTAIGNAC, « Entre l'art et la citoyenneté : la position des Ministères, ou l'action au risque de la définition », actes électroniques des Jéudis de la Sorbonne 1999 : Arts et citoyenneté
- PÔLE EMPLOI, L'EMPLOI INTERMITTENT DANS LE SPECTACLE AU COURS DE L'ANNÉE 2016, Statistiques et Indicateurs – juillet 2017
- P. HENRY, « L'entrepreneuriat culturel : des tensions génériques qu'amplifie la petite taille des organisations », 2018
- Etude de connaissance et de développement des industries culturelles et créatives à la Réunion – NEXA - Avril 2015
- Note de conjoncture sur les dépenses culturelles territoriales pour la période 2015-2016 » - L'Observatoire des politiques culturelles - février 2017
- Bulletin d'information de l'Observatoire Régional Emploi-Formation octobre 2017 n° 41
- X. DUPUIS, S. HERNADEZ, E. SOLDI, « L'emploi culturel à La Réunion », DRAC Réunion – OPC, 2005
- F. WACHEUX, « Méthodes qualitatives et recherches en gestion », Economica, 1996
- Arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des missions et des charges relatives au label « Centre dramatique national » et le contrat type de décentralisation dramatique
- D. URRUTIAGUER et al., *Territoires et ressources des compagnies en France*, Culture études 2012/1 (n°1)
- M. GOUYON, F. PATUREAU, Tendances de l'emploi dans le spectacle, DPES, Fév 2010
- M. GOUYON, F. PATUREAU, Tendances de l'emploi dans le spectacle, DPES, Fév 2014
- B. LATARJET, Rapprocher la culture et l'économie sociale et solidaire, le Labo de l'ESS, 2018
- S. HEARN, Rapport sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France, 2014
- G. DALLAIRE, « Mémoire dans le cadre du projet de Politique de développement culturel 2017-2022 de la Ville de Montréal », 2017
- P. TEILLET, L'artiste et le politique : je t'aime, moi non plus !, Journées d'étude sur l'évolution de la politique culturelle de la Ville de Grenoble, OPCC, 2004

- **Pages internet**

<http://malraux.org/19591117-2/> - A. MALRAUX, intervention à l'Assemblée Nationale le 17/11/1959

https://www.lexpress.fr/culture/livre/aime-cesaire-la-culture-c-est-tout-ce-que-l-homme-a-invente-pour-rendre-le-monde-vivable-et-la-mort-affrontable_809198.html

http://www.huffingtonpost.fr/claudie-haignere/la-culture-permet-a-l-homm_b_4310446.html

https://www.la-croix.com/Culture/Actualite/La-place-de-l-art-dans-la-societe-NP_-2013-01-11-897954
C. LESEGRETAIN, 11/01/2013 -

<https://baptistefuchs.wordpress.com/2013/01/24/les-droits-culturels-qu-est-ce-que-c-est/>

<https://www.agirparlaculture.be/index.php/theorie-de-la-culture/189-droits-culturels-une-introduction>

<http://www.cava49.org/lhistoire-des-associations/> - Centre d'Aide à la Vie Associative

http://www.telerama.fr/idees/george-steiner-l-europe-est-en-train-de-sacrifier-ses-jeunes_75871.php,

http://www.assemblee-nationale.fr/histoire/victor_hugo/discours_fichiers/seance_11_novembre1848.asp

Des lettres, des arts et des sciences. Intervention de Victor HUGO à l'assemblée Nationale en 1848

<http://lipietz.net/Rapport-final-sur-l-entreprise-a-but-social-et-le-tiers-secteur>

http://www.culture.gouv.fr/content/download/150817/1607951/version/1/file/5ardes_analyse_transversale_synthese_des_6_pre-rapports_le_13_12_10-1.pdf

Accompagnement collectif à l'évaluation de l'utilité sociale dans le secteur culturel - Analyse transversale - Synthèse des 6 pré-rapports - Association Régionale pour le Développement de l'Économie Solidaire

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000299564>

http://umap.openstreetmap.fr/fr/map/cartocrise-culture-francaise-tu-te-meurs_26647#6/47.539/4.438

<http://www.culture.gouv.fr/culture/dmdts/Droit%20du%20spectacle/Circulaire.htm>

<https://www.pagesjaunes.fr/recherche/departement/la-reunion-974/association-culturelle>

<http://artishoc.fr/tour-de-france-culture-communs/>

<https://chmcc.hypotheses.org/2430>

<https://www.cnv.fr/statistiques-sur-diffusion-spectacles>

<http://www.lettreducadre.fr/7967/tourisme-culturel-leffet-bilbao-est-il-reproductible%E2%80%89/>

<http://www.culture.gouv.fr/Regions/Dac-Ocean-Indien/A-la-Une/Spectacle-vivant-premier-accord-cadre-pour-le-developpement-des-emplois-et-des-competences>

<https://www.nouvelle-aquitaine.fr/communiqués-presse/schema-orientation-arts-visuels-sodavi-signature-premier-contrat-filiere-arts-plastiques-visuels-en.html>

<http://www.irma.asso.fr/Solima-schemas-d-orientation-de>

<http://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Musique/SOLIMA>

<https://oara.fr/document/crea-fonds>

https://www.zinfos974.com/Musique-danse-et-cirque-au-programme-du-Bekali-2017_a119870.html

<https://www.la-coursive.fr/le-projet>

https://www.lesechos.fr/04/07/2017/LesEchos/22479-111-ECH_plume--cirque-poids-lourd.htm

<http://www.hvdz.org/>

<http://www.opale.asso.fr/>

<http://www.lepluspetitcirquedumonde.fr/>

<http://artenreel.com/>

<http://www.arty-farty.eu/>

<http://www.lussasdoc.org/>

<https://www.profession-spectacle.com/ess-culture-7-stephane-bossuet-et-artenreel/>

<http://www.spectacle-vivant-bretagne.fr/2018/01/15/livre-blanc-diffusion-spectacle-vivant/>

<http://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Documentation-juridique-textes-officiels/La-charte-des-missions-de-service-public-pour-le-spectacle-vivant>

<http://cofac.asso.fr/>

<http://galapiat-cirque.fr/c1-Galapiat-Cirque/p1-Petite-histoire.html>

<https://createurs-editeurs.sacem.fr/brochures-documents/bienvenue-a-la-sacem>

<https://artenreel-diesel.com/wp-content/uploads/2016/09/spectacle-diagnostic-situation-entreprises-emploi-15octobre2015.pdf>

https://www.zinfos974.com/Musique-danse-et-cirque-au-programme-du-Bekali-2017_a119870.html

<http://www.opale.asso.fr/>

<http://artenreel.com/actualites-cooperatives/rendre-compte-de-lutilite-sociale-des-cae/>

<http://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Documentation-juridique-textes-officiels/La-charte-des-missions-de-service-public-pour-le-spectacle-vivant>

<http://couac.org/-Missions-et-fonctionnement->

<http://couac.org/Les-statuts-du-Couac>

TABLE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS

CARIF OREF : Centre d'Animation et de Ressources de l'Information sur la Formation / Observatoire Régional Emploi Formation

CAE : Coopérative d'activité et d'emploi

CCEE : Conseil de la Culture, de l'Éducation et de l'Environnement

COUAC : Collectif Urgence d'Acteurs Culturels

CRIDA : Centre de Recherche et d'Information sur la Démocratie et l'Autonomie

CNVA : Conseil National de la Vie Associative

DLA : Dispositif Local d'Accompagnement

ESS : Économie Sociale et Solidaire

EDEC : Accord National d'Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences

HCVA : Haut Conseil à la Vie Associative

GE : Groupement d'Employeurs

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques

MJC : Maison des Jeunes et de la Culture

OES : Organisations de l'Économie Sociale

PTCE : Pôles Territoriaux de Coopération Économique

UNESCO : United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la Culture)

UFISC : Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles.

SACEM : Société des Auteurs, Compositeurs et Éditeurs de Musique

SROI : Social Return On Investment / retour Social sur Investissement

URSSAF : Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales

ANNEXES

ANNEXE N° 1 – NICOLAS ROMÉAS - ASSOCIATIONS ET MONDE CULTUREL : VIRAGE DANGEREUX, 2015, [HTTPS://BLOGS.MEDIAPART.FR/NICOLAS-ROMÉAS/BLOG/100615/ASSOCIATIONS-ET-MONDE-CULTUREL-VIRAGE-DANGEREUX](https://blogs.mediapart.fr/nicolas-romeas/blog/100615/associations-et-monde-culturel-virage-dangereux)

ANNEXE N° 2 – ENTRETIEN ROBERT ABIRACHED, « REPENSER LES RAPPORTS ENTRE CULTURE ET POLITIQUE », PUBLIÉ LE 22 JUIN 2018 - LA TERRASSE N° 267

ANNEXE N° 3 – COMMUNIQUÉ SYNDEAC - « M. MACRON, VOTRE POLITIQUE CULTURELLE EST CELLE DE LA IV^E RÉPUBLIQUE », LE MONDE - 23.04.2018 À 06H30 • PAR COLLECTIF

ANNEXE N° 4 – LA DÉCENTRALISATION THÉÂTRALE, PHOTOGRAPHIES D'ITO JOSUÉ

ANNEXE N° 5 – ARTICLE LIBÉRATION 18 AOUT 2018

ANNEXE N° 6 – GUIDE D'ENTRETIENS

Associations et monde culturel : virage dangereux, 2015, <https://blogs.mediapart.fr/nicolas-romeas/blog/100615/associations-et-monde-culturel-virage-dangereux>

Associations et monde culturel : virage dangereux

10 JUIN 2015

Bien naïfs ceux qui croyaient que le néolibéralisme (ou capitalisme, comme on disait jadis) n'irait pas jusqu'à tenter de TOUT prendre dans ses filets. Car, pour lui, on le voit chaque jour avec l'« austérité » et les fameuses « réformes », le poids de la « dette » et le traitement infligé par l'Europe à la Grèce, tout, jusqu'aux soins aux personnes âgées et aux malades, jusqu'à la misère qu'il produit, doit devenir « marché ».

Et, comme le montre clairement Jean-Claude Boual président du Collectif des associations citoyennes¹, qui mène depuis plus de quatre ans un travail très pointu sur le sujet, le dernier « marché » qui résistait encore, sur lequel il ne pouvait presque pas faire de profit, va bientôt tomber dans son escarcelle...

Peu de gens encore en ont conscience, car il faut du temps et quelques connaissances pour décrypter les dispositifs très complexes (et trompeurs) mis au point par le G8, l'OMC et l'OCDE², efficacement relayés par l'Europe et mis en pratique par les différents gouvernements. Lorsqu'on prend le temps de s'attarder sur les manœuvres des néolibéraux pour mettre la main sur tout ce que produit notre société, on est stupéfait de leur perversité. Rien ne les arrête. Et dans un système qui avale tout, l'enfer est parfois pavé des meilleures intentions.

Les attaques à l'encontre de ce qu'on nomme la « culture », les richesses immatérielles de l'art et la pensée en général (ce que j'appelle le monde du symbolique) comme des valeurs de générosité et de gratuité portées par le monde associatif, lancées par les tenants de l'*évaluation quantitative* de tout, ne datent pas d'hier. La résistance (ou la riposte) à ces attaques est même l'un des axes majeurs de notre revue. Mais c'est vraiment David contre Goliath. Depuis au moins deux décennies, ces attaques passent par une multitude de canaux, des formations en « ingénierie culturelle » - qui visent à produire des gestionnaires là où nous avons besoin de gens cultivés et sensibles au rôle du geste artistique -, jusqu'à celle des journalistes, la plupart du temps contraints de ne parler que de formes déjà reconnues et négligeant le travail d'équipes engagées dans un projet véritablement artistique, c'est-à-dire sociétal. En passant par les nombreux freins à la diffusion de publications comme la nôtre et les subventions accordées à des entreprises tueuses de librairies (et destructrices d'humanité) comme Amazon.

Eh bien nous entrons aujourd'hui dans une nouvelle phase de cette guerre, une intensification réelle après laquelle il sera très difficile de revenir en arrière si nous ne lui opposons pas, en connaissance de cause, une résistance déterminée. Les incessantes incitations à se tourner vers le mécénat privé (qui frisent le harcèlement) subies depuis au moins deux décennies par les artistes et les équipes de la part des gouvernements successifs vont bientôt trouver leur aboutissement. Ce qui revient à dire que l'ensemble du monde associatif (et donc la part la plus *désintéressée* et engagée du monde culturel) est sur le point de tomber sous la coupe d'intérêts privés.

Car pour le monde de la finance, le service public de la culture construit en France après la dernière guerre doit - comme les autres - disparaître, afin que la totalité des activités humaines soit gérée par le système capitaliste comme un marché. Profitable. C'est l'un des derniers

bastions du sens encore debout dans nos sociétés qui menace de tomber sous les coups des ultralibéraux et de leurs affidés (quel que soit le nom dont ils se parent).

Et cela correspond bel et bien (se rendent-ils vraiment compte de ce qu'ils font ?) à l'avènement d'une vision délétère, morbide, piteuse, anémiée, déficiente, médiocre, misérable, cauchemardesque, d'un être humain privé d'imaginaire réduit à sa seule sinistre fonction de producteur-consommateur. C'est l'une des raisons pour lesquelles nous avons vertement critiqué en son temps les propos d'Aurélie Filippetti en réponse au Medef sur la rentabilité des pratiques culturelles. Lorsqu'un ministre de la Culture tient un pareil langage, le sens de l'art (et de la « culture » en général) s'efface immédiatement pour laisser place aux industries culturelles qui en sont l'exact opposé. Pour en être convaincu il suffit de relire ce que disait déjà Theodor Adorno sur le sujet en 1962³.

Alors il reste à espérer une chose : que les menaces qui pèsent sur les défenseurs de l'univers du symbolique, sur ceux qui veulent un art et une culture vivants et destinés à tous, soient le levier d'une prise de conscience aussi forte que le fut, il y a cinq décennies, celle des désastres écologiques au sujet desquels nous alertaient René Dumont et ses amis. Et que cette prise de conscience nous force à nous rassembler, enfin, autour de cette cause absolument essentielle !

Nicolas Roméas

1 - Ce texte est, à peu de choses près, celui de l'éditorial du prochain numéro (102) de Cassandra/Horschamp (parution début juillet) ; il renvoie à un grand entretien avec **Jean-Claude Boual** publié dans ce numéro, dans lequel les mécanismes des **Social Impact Bonds** dont il est question ici sont explicités en détail.

2 - Groupe des 8 (7+1) pays les plus riches, Organisation Mondiale du Commerce et Organisation de Coopération et de Développement Économiques.

3 - « *Dans toutes ses branches on construit, plus ou moins selon un plan, des produits qui sont étudiés pour la consommation des masses et qui déterminent par eux-mêmes, dans une large mesure, cette consommation* ». Théodor Adorno, conférence pour l'Université radiophonique et télévisuelle internationale.

Repenser les rapports entre culture et politique

Publié le 22 juin 2018 - N° 267 - LA TERRASSE PREMIER MEDIA ARTS VIVANTS EN FRANCE

<https://www.journal-laterrasse.fr/repenser-les-rapport-entre-culture-et-politique/>

Ecrivain et critique, professeur émérite des universités, directeur du Théâtre et des Spectacles au ministère de la Culture de 1981 à 1988, Robert Abirached sort de sa réserve et dresse le bilan de la politique culturelle des dix dernières années. Cet intellectuel acéré, fin connaisseur des artistes et du théâtre, nous rappelle que la culture de l'imaginaire et de l'intelligence est indispensable à la démocratie.

« On a assisté à une bureaucratisation de la culture. »

Pourquoi sortir aujourd'hui de votre réserve ?

Robert Abirached : Je me suis tu volontairement pendant longtemps et cet entretien est sans doute un des derniers que j'accorde. J'ai fait l'expérience assez inattendue d'une disparition systématique du champ du ministère depuis une bonne dizaine d'années. Le contact avec les prédécesseurs était auparavant une tradition qui ne relevait pas seulement d'une sorte de bienséance mais du désir de maintenir une pensée. Au-delà de la vexation personnelle, qui n'est qu'anecdotique même si elle m'a éprouvé, j'ai surtout considéré ce silence avec inquiétude : cette absence de lien et de relais me paraît très significative. Les ministres de la Culture ne tiennent désormais plus compte des acquis. Ils profitent de ce qui a été mis en place mais en ignorent l'histoire, les difficultés et l'avenir. C'est ainsi que certaines choses piétinent, comme, pour n'en citer que quelques-unes, l'éducation artistique, l'évolution des rapports avec la société, la rénovation des initiatives embourbées ou tenues en échec, la mise à jour des idées fondatrices du service public. Ce silence, en

supprimant la mémoire, rend plus difficile l'approfondissement de la réflexion.

« La particularité du service public est de devoir être constamment réajusté »

Les CDN sont-ils en danger ?

R. A. : Les CDN ont besoin d'être confortés dans leur mission. Ils ont atteint une étape où il faut leur redonner confiance. J'entends le ministère dire qu'il veut développer leurs réseaux, mais sans innovation et sans contact, sans aucune idée que la tradition doit être maintenue et toujours revigorée. La particularité du service public est de devoir être constamment réajusté, ce qui doit passer par un contact de ses agents avec les tutelles, dans le souci d'une réflexion commune : le ministère doit faire des propositions au service public. La réflexion sur la notion de politique culturelle, son évolution, la place qu'elle tient dans l'art contemporain s'est interrompue, surtout chez les politiques. Cet effort s'était fait autour de Jack Lang et avait essaimé dans toute la France. Je ne citerai que l'Observatoire des politiques culturelles, organisé à Grenoble autour de René Rizzardo, militant engagé qui avait acquis de fines compétences d'expertise par ses

échanges avec le ministère. Ce qui a été décidé et mis en œuvre entre 1981 et 2000

et, je le prétends, réussi, l'a été parce qu'il y avait une volonté de travailler mais aussi une réflexion continue.

En quoi les choses ont-elles changé ?

R. A. : On a assisté à une bureaucratisation de la culture, accompagnée d'une obsession de la rentabilité financière. Le devoir d'un ministère de la Culture est évidemment de veiller à l'efficacité et à la retenue dans l'usage des deniers publics, mais il est dommage de s'en tenir à une logique comptable. Bureaucratisation et amoindrissement de l'imagination sont évidemment liés, les réglementations brimant les initiatives. Il faut que les équipes du ministère aient une faculté d'empathie avec les artistes qui ne tourne pas à la complaisance mais conduise à une recherche commune. On s'est ainsi aperçu qu'on peut être ministre de la Culture sans avoir un vrai goût des arts ou de la littérature ou en étant simplement armé des savoirs usuels à la sortie des universités, avec le brin d'assurance qui les accompagne. Un ministre instruit n'est pas forcément le mieux préparé à diriger une politique culturelle. Mais choisir quelqu'un issu de la société civile ne veut rien dire en soi. Où est la société civile de la création ? Un médecin praticien, nommé à la tête du service de santé, y est sans doute légitime, mais considérer la compétence culturelle de quelqu'un au seul prétexte qu'il exerce un métier dans ce domaine n'est pas forcément bon ! Admettons que le pompiste n'est pas forcément le mieux qualifié pour s'occuper de la gestion des politiques pétrolières... Il y a partout des chantiers à ouvrir ou à reprendre. Mais il faut pour cela des compétences et une connaissance du terrain plutôt que de conduire l'action à partir d'intuitions vagues et de déclarations générales.

Quels sont ces chantiers ?

R. A. : D'abord la francophonie, en affirmant la volonté de travailler au service de la langue française dans les pays où elle est pratiquée et où elle a du mal à aboutir artistiquement. D'où viennent depuis vingt ans les grandes innovations théâtrales ? Soni Labou Tansi, qui est burkinabé, Koffi Kwahulé, toute la francophonie extrêmement vivace au Québec. Une des grandes apparitions de ces dernières années est Wajdi Mouawad, libano-québécois-français, sans compter Lepage, sans compter les grands Belges... Et je ne parle pas de toute l'Afrique du Nord où existent d'excellents artistes, qu'il ne s'agit pas de diriger mais avec lesquels il faut dialoguer et qu'il faut soutenir quand ils sont empêchés d'écrire ! Dans le domaine du théâtre, si on cherche des œuvres fortement marquantes, c'est là qu'on les trouve. C'est une facilité de considérer qu'il suffit de nommer un délégué à la francophonie sans le doter de services substantiels... Rien de plus absurde par exemple que le communiqué du ministère disant qu'il chassait le Tarmac pour y installer Théâtre Ouvert, sous prétexte que le lieu appartient à l'Etat, avec l'idée naïve que le travail spécifique de Théâtre Ouvert pourrait intégrer la francophonie comme dans un grand magma... Voyez le festival de la francophonie de Limoges, endroit de haute compétence et d'action dans ce domaine. Voyez aussi l'importance des réseaux à soutenir, comme celui des instituts français à l'étranger dont le rôle est capital. Travailler en réseau, cela veut dire connaître, collaborer dans le respect des autres, offrir des services, des conseils et des moyens, car rien ne se fait non plus sans moyens.

Quels sont les freins à ces chantiers nouveaux ?

R. A. : J'ose le mot : la navigation à vue, au risque de l'incompétence. Nul ministre ne

peut être omniscient, mais il est nécessaire qu'il s'entoure de collaborateurs expérimentés et parfaitement avertis. Voilà aussi pourquoi les nouvelles équipes ont intérêt à rester en contact avec les anciennes ! Le risque de cette incompetence est d'aboutir, comme aujourd'hui, à des ruptures de fait avec la profession. On ne s'étonnera pas alors de constater qu'il y ait, dans certains endroits, des dérives dans la mission des CDN. Au-delà de tout cela, les mesures annoncées comme devant servir de phares à la politique culturelle me paraissent inquiétantes. Le « passe culture » attribué aux jeunes est ainsi susceptible de graves dérives. La décentralisation, de Vilar à Vincent, repose sur une idée très exigeante de l'art. Il ne s'agit pas de donner au plus grand nombre l'occasion de se distraire et de consommer images ou textes, comme s'il s'agissait d'accéder à un marché de la culture, mais de faire connaissance avec cette chose rare qu'est l'émotion esthétique. Notons d'ailleurs qu'une telle tentative a échoué en Italie... Le succès de la décentralisation a été rendu possible par une collaboration étroite avec les enseignants et les diverses fédérations de culture populaire. Voyez le rôle essentiel qu'ont joué les Ceméa à Avignon. Des résultats extraordinaires ont été obtenus par la collaboration entre enseignants et praticiens de l'art en certains endroits, mais le chapelet de réussites n'a pas abouti à la réalisation d'un projet global ouvert à tous.

Pour quelles raisons ?

R. A. : Comme pour le reste, parce que cela relève d'un défaut du projet politique. L'éducation artistique est certes l'acquisition de savoirs et de techniques mais aussi une éducation de l'imaginaire. Les Anglais le réussissent très bien dans leur enseignement : leur école ne forme pas d'abord des techniciens ou des érudits mais des gens ouverts, capables de s'adapter

parce que l'école a développé leur capacité d'imaginer et de créer. Tel est le sens véritable du projet d'éducation artistique : ajouter un complément indispensable à la définition de l'éducation. Voilà qui est sans doute difficile à comprendre pour un esprit petit bourgeois ou pour des politiques qui se revendiquent de la normalité du Français moyen. Ce n'est pas à ce Français moyen qu'il faut demander l'effort d'imaginer une politique ambitieuse dans ce domaine ! L'extension nécessaire de l'éducation artistique réclame des moyens importants. Le « passe culture » coûte cher. Le danger, c'est que les sommes qui y seront consacrées soient ponctionnées sur des crédits généraux infiniment plus utiles ailleurs... Une idée aussi indigente que ce « passe culture » est dépourvue de véritable générosité dans la mesure où elle relève d'une incapacité à croire à la possibilité d'une collaboration des imaginaires pour transformer la société. La pratique de l'art, associée à l'acquisition d'un savoir, est extraordinairement enrichissante pour les futurs métiers des enfants et leur insertion dans la vie sociale. Voyez à cet égard la vivacité du secteur amateur et ses bénéfices civiques ! Ce secteur devrait d'ailleurs être rattaché au ministère de la Culture. Là encore, la cause est essentielle et n'est pas assez réfléchie ! C'est peu dire qu'il y a encore des choses à faire et la stagnation actuelle est d'autant plus stupéfiante qu'elle a lieu sous le mandat du premier Président de la République réellement cultivé depuis vingt ans ! Il est incroyable de l'entendre faire de magnifiques discours alors que, faute d'une politique culturelle qui renoue avec une réflexion sur les rapports entre la politique et l'art, son projet demeure infirme et reste prisonnier de vieilles routines et de gadgets inutiles.

Propos recueillis par Catherine Robert

ANNEXE N° 3 – COMMUNIQUÉ SYNDEAC

« M. Macron, votre politique culturelle est celle de la IVe République » LE MONDE - 23.04.2018 à 06h30 • par Collectif Idées

Le plan « Culture près de chez vous » porté par Françoise Nyssen constitue un incroyable retour en arrière, expliquent les principales organisations du spectacle vivant, dans une tribune au « Monde ». Il est temps de mettre véritablement en place l'acte II de la décentralisation.

LE MONDE | 23.04.2018 à 06h30 • Mis à jour le 23.04.2018 à 09h33 | Par Collectif

Tribune.

Monsieur le président de la République, en juillet 2017, une lettre signée par la plupart des artistes de la scène contemporaine vous avait été adressée. C'était un mouvement inédit qui prenait au mot la modernisation que vous prétendiez incarner. Elle aurait dû vous intéresser.

Cette lettre dressait un panorama de la situation de notre pays : la jeunesse qui peine à trouver sa place, la République menacée par une rupture d'égalité entre les territoires, la fraternité attaquée par les identitarismes, la crainte du déclassement qui frappe nombre de nos concitoyens, le développement du nihilisme sous la forme de radicalités violentes.

Aggiornamento de l'action publique des arts

Forts de ces constats, nous vous avons proposé un acte II de la décentralisation culturelle, convaincus que le besoin de culture aujourd'hui est comparable à ce qu'il était au moment de l'invention de notre politique culturelle. Nous avons appelé à la mise en place de nouvelles alliances et configurations avec les autres champs ministériels ; nous avons proposé une grande séquence expérimentale telle que l'Etat a le pouvoir d'en décréter. Nous avons surtout dit qu'il fallait renforcer l'implantation des équipes artistiques et des lieux d'art, partout sur le territoire.

Ces lieux d'art, petits ou grands, ruraux et urbains, sont les seuls lieux publics qui nous restent. Ils doivent redevenir des lieux de socialisation, d'émancipation, de constructions collectives, de fête, de fraternisation, de délibérations populaires, de nouveaux usages partagés, pour la plus haute créativité de tous et de tous les secteurs. C'est une tâche difficile, tant l'appauvrissement, les sophismes, la défiance, les intérêts identitaires se sont installés dans les têtes et les discours.

Lire aussi : [Vers l'acte II de la décentralisation culturelle ?](#)

Nous étions prêts à imaginer, à recréer l'élan d'un aggiornamento de l'action publique des arts. Et nous avons cru trouver une écoute attentive et un intérêt pour ces propositions.

Pourtant, la politique qui nous est proposée aujourd'hui est une défiguration de ces idées.

M^{me} Nyssen tient pour assuré que son budget n'augmentera pas. Cette timidité est le signe que notre ministre n'est pas soutenue par votre présidence. Une nouvelle fois, nous

désespérons de voir une volonté budgétaire à la hauteur des enjeux et nous redoutons les effets catastrophiques d'un gel qui ne serait pas levé par la ministre comme le demanderaient sa fonction et son honneur. Ce serait une première. La colère serait immense.

Programme désuet et embarrassant

Au titre des idées neuves, nous avons entendu le programme « Culture près de chez vous » et notre effarement est total : le schéma proposé est un incroyable retour en arrière. Il écrase et méprise toute la politique de décentralisation mise en place contre une vision paresseuse, vénale et embourgeoisée de la culture, qui n'était qu'un paternalisme intéressé. Le programme « Culture près de chez vous » n'est pas moderne : il est désuet, il est embarrassant. Il dépêche Paris et ses institutions nationales, Paris et ses théâtres privés, Paris et ses gadgets et kits culturels tout prêts, au secours de ce que notre ministre a nommé les « *ségrégues* » ou les « *délaissés* ».

LE CHOIX EST FAIT DE PRIVILÉGIER LA CIRCULATION DES ŒUVRES CRÉÉES À PARIS, ACCROISSANT AINSI LE DÉSÉQUILIBRE. ET QUELLE IMAGE RÉDUITE DE L'EXCELLENCE ARTISTIQUE !

Alors que le ministère de la culture relève qu'il subventionne à hauteur de 139 euros chaque habitant de l'Île-de-France et seulement à hauteur de 15 euros les autres citoyens de notre pays, le choix est fait de privilégier la circulation des œuvres créées à Paris, accroissant ainsi le déséquilibre. Et quelle image réduite de l'excellence artistique !

Au lieu de renforcer les moyens des lieux culturels existants, de leur permettre d'augmenter leurs actions expertes, délicates, dédiées à des territoires, au lieu de créer avec la jeunesse artistique et avec la population de nouveaux élans et de nouvelles alliances, vous leur envoyez nos prestigieux opérateurs nationaux – qui sont nos camarades et ne demandent certainement pas à être traités ainsi – et les nouvelles tournées des théâtres privés. Cette politique était celle de la IV^e République !

Programme d'investissement d'avenir

Depuis un an qu'avons-nous eu ? Des chorales dans les établissements scolaires, la Comédie-Française et le théâtre privé au secours des campagnes, l'obstination pour un « Pass culture » dont nous savons qu'il est démagogique et voué à être une dépense sans effet ou, pire, aux effets pervers.

Lire aussi : Françoise Nyssen : « Il faut combattre la "ségrégation culturelle" »

Sur le plan culturel, on nous promettait l'élan d'un John F. Kennedy, nous redoutons le retour d'un René Coty. Il est angoissant de voir surgir un ministère qui répugne tant à défendre ce qu'il a lui-même construit. Il faut maintenant se mettre au travail et mettre en œuvre une politique culturelle sérieuse et vraiment moderne.

IL EST ANGOISSANT DE VOIR SURGIR UN MINISTÈRE QUI RÉPUGNE TANT À DÉFENDRE CE QU'IL A LUI-MÊME CONSTRUIT

C'est pourquoi, une fois encore, nous vous rappelons nos propositions : nous demandons un acte II de la décentralisation culturelle, nous demandons un financement et une organisation de cette politique au sein du ministère de la culture et avec les collectivités territoriales. Nous pensons que ce financement passe par un programme d'investissement d'avenir. Nous sommes impatients de débattre enfin de ces propositions, de les développer.

Des lieux nouveaux, hospitaliers et toniques, une créativité libérée, une jeunesse rassurée et souveraine dans l'organisation de son existence, la vision d'un pays inspirant dont la joie de vivre a toujours compté pour le monde, c'est cela que nous vous proposons. Vous vous devez d'entendre les artistes de votre pays, surtout quand ils vous disent loyalement leur volonté de trouver la modernité qui rompt les séparations et redonne élan à la vie des individus et des collectifs.

Marie-José Malis, présidente du Syndicat national des entreprises artistiques et culturelles (Syndeac) ; **Robin Renucci**, président de l'Association des centres dramatiques nationaux (ACDN) ; **Jean-Paul Angot**, président de l'Association des scènes nationales (ASN) ; **Christian Sebille**, président de l'Association des centres nationaux de création musicale (ACNCM). Ce texte est également signé par l'Association des centres chorégraphiques nationaux (ACCN)

ANNEXE N° 4 – LA DÉCENTRALISATION THÉÂTRALE, PHOTOGRAPHIES D'ITO JOSUÉ



Photographies d'Ito Josué

À la création de la Comédie de Saint-Etienne, Centre Dramatique National, Jean Dasté confiait au photographe Ito Josué, chassé d'Espagne par la guerre civile, la mission de suivre la vie de la compagnie dans tous ses déplacements au cœur du territoire stéphanois. En s'intéressant tout particulièrement au public. De cette mission, dont il s'acquittera de 1948 à 1963, résulte une collection de portraits incomparables, saisis sur le vif. C'est aussi un témoignage précieux sur la France qui se relève de la guerre, qui connaît des bouleversements sociologiques, et sur la grande aventure - n'ayons pas peur du mot - de la décentralisation théâtrale.

Ito Josué est décédé en 2010. Une grande partie de ces photos ont été publiées dans l'ouvrage *Le Théâtre de ceux qui voient*, préfacé par Jean Dasté.

CDOI de l'Océan Indien – programme de la saison 2017

La culture est-elle encore une affaire d'Etat ?

Par [Jean-Michel Djian, journaliste et essayiste](#) — 18 août 2018 à 09:11

Si dans les coulisses du pouvoir on se bagarre pour occuper la fonction ministérielle, on ne trouve personne aujourd'hui pour imaginer à quoi peut ressembler une administration culturelle nationale, digne de la patrie des Lumières.

D'où vient cette impossibilité dans notre pays de repenser sereinement les rapports entre l'art et le pouvoir ? Mais s'ils sont nombreux à les commenter aucun artiste et homme politique vivant n' imagine les reformuler sans l'existence de ce totem qu'est le ministère de la Culture. Comme si la France éternelle sommeillait en son sein, rassurée de savoir que l'Etat et la Nation ne font qu'un.

Pourtant cette administration républicaine imaginée en 1881 (l'artiste Antonin Proust fut le tout premier secrétaire d'Etat aux Beaux-arts) souffre en silence de douter de son utilité ; de ne jamais savoir si sa mission est anecdotique, mystique ou politique. Elle étouffe maintenant dans une technostructure digne de Kafka sans que personne en haut lieu ne s'en offusque. Quant à l'art qui tout de même la justifie il y a belle lurette que son épanouissement et son accès empruntent d'autres voies que celles imaginées en son temps par André Malraux, premier ministre d'Etat chargé des affaires culturelles sous la V^e République.

Artistes, intellectuels, et professionnels de la culture, conscients des vertus de l'action artistique dans un monde si consumériste et matérialiste, s'agitent régulièrement pour plaider une grande politique publique de la culture. On dirait juste que plus personne n'y croit. Que par le jeu d'un marché protéiforme et débridé l'art et la création se sont affranchis des valeurs de la République ; que la capacité des œuvres à permettre le «dépassement» n'est plus sollicitée par le sommet de l'Etat. Parfois dans le regard de ceux qui nous gouvernent, l'objet même de culture est devenu extravagant. Alors on fait comme si. Comme confier à l'actuelle ministre de la Culture un portefeuille amputé de la tutelle du livre et auprès de qui des personnalités éclairées comme Erik Orsenna ou Stéphane Bern jouent, sans moyens, les «ministres bis» dans leurs couloirs de compétences respectifs.

On «oublie» même de nommer à la tête des grandes administrations des Archives, du Patrimoine ou de la Création artistique du ministère des directeurs de plein exercice. Comment un chef de l'Etat apparemment préoccupé par les choses de l'esprit peut-il, sans y réfléchir à deux fois, réduire une politique culturelle à un «pass culture» dont chacun sait qu'il est le moyen le plus insidieux de favoriser plus encore la consommation de divertissements chez les plus jeunes ?

Voilà des années que les héritiers de Malraux, enivrés par le symbole et la noblesse de la tâche, se cassent les dents devant ce qui les attend. Depuis le début de la V^e République ils sont très exactement vingt ministres à avoir été possédés par le dessein de mener à bien une politique culturelle. Ou tout au moins de permettre à la France et aux Français de s'enorgueillir de ses créateurs et, pour ceux qui en ont les moyens, d'accéder à leurs bienfaits. Mais au nom de quel principe un ministère de la Culture aurait-il à célébrer un talent qui pour l'essentiel a été déniché voire financé par d'autres et qui parfois ne doit rien à personne ? Il en faut du sentiment patriotique, assumé ou non, pour accepter que l'Etat récupère à son compte les milliers d'actions artistiques qui fleurissent sur le territoire national.

Pour relativiser l'importance du ministère de la Culture, rappelons que De Gaulle installa son «ami génial» à sa tête pour, avant tout, le savoir à ses côtés. Sa présence le rassurait et permettait au demeurant à la République gaulliste de faire bon ménage avec le monde des artistes pour l'essentiel inféodés au parti communiste d'alors.

Mai 68 mettra fin à cette chimère. Depuis, le ministère de la Culture n'aura tressailli qu'une seule fois : en 1981, quand la gauche mitterrandienne, persuadée qu'elle allait «*changer la vie*», constate qu'un ministre issu du sérail théâtral prend au mot ce slogan électoral et se met à œuvrer. Jack Lang aura été le dernier à incarner ce que Malraux appelait en son temps «*le royaume farfelu de la rue de Valois*». Malgré le talent de quelques-uns de ses successeurs, le ministère de la Culture s'est épuisé à administrer ce qui pouvait l'être, gérer des programmes en lieu et place des hommes et des idées, pire encore laisser croire qu'il disposait d'un pouvoir supranational pour faire battre en retraite les pourvoyeurs de loisirs télévisuels mondialisés. Malgré une impuissance politique constatée, on se bagarre encore dans les coulisses du pouvoir pour occuper la fonction, mais on ne trouve personne pour se préoccuper de sa raison d'être et, mieux encore, d'imaginer à quoi peut ressembler aujourd'hui une administration culturelle nationale digne de la patrie des Lumières. Et s'il était désormais impossible de mener une politique culturelle d'Etat ?

Tout semble aujourd'hui le laisser penser et ce, pour au moins cinq raisons : parce qu'en cinquante ans l'Etat a paradoxalement beaucoup fait et qu'il est difficile d'en faire plus ; que les institutions culturelles créées par sa volonté sont si réglementées qu'il s'avère impossible de les faire évoluer ; que dans son ensemble l'activité artistique et culturelle nationale relève d'une économie où les collectivités territoriales, des PME ou associations dédiées et des entreprises mécènes en sont les acteurs primordiaux ; que l'industrie culturelle et audiovisuelle planétaire est si dominante, si intrusive que plus aucune contrainte nationale ne l'empêchera désormais de faire ce qu'au siècle dernier la philosophe Hannah Arendt prédisait à savoir «*transformer l'art en divertissement*» ; qu'enfin et c'est peut-être l'essentiel, aucun président de la République depuis François Mitterrand ne pense plus sérieusement qu'une augmentation du budget du ministère de la Culture réglera le problème d'une absence de politique culturelle.

Puisque l'Etat a un bilan ; que dans leur grande majorité les créateurs sont désormais dans une économie artistique si diversifiée qu'elle échappe à une tutelle nationale ; que les institutions culturelles n'ont d'autres préoccupations que de retrouver des marges de liberté pour se renouveler, qu'enfin ce monde-là souffre plus que d'autres de ne jamais en finir avec les querelles d'ego, les guerres picrocholines et les effets d'annonces, pourquoi ne pas en profiter pour suggérer à l'Etat d'appliquer au pied de la lettre cette formule habile de Régis Debray : «*Ce qui nous rassemble est ce qui nous dépasse*» ? On verra alors qu'il y a matière à se surpasser.

Jean-Michel Djian est l'auteur de *la Politique culturelle, la fin d'un mythe*, Folio/Gallimard, 2005.

[Jean-Michel Djian journaliste et essayiste](#)

Introduction

Remerciements
Rappel du sujet
Anonymat, règles déontologiques
Modes d'exploitation et de restitution prévus
Accord pour enregistrement ?

1) Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel ?

- a) Depuis quand travaillez-vous dans le secteur culturel ?
- b) Depuis quand travaillez-vous dans le secteur associatif ?
- c) Qu'est-ce qui a motivé votre choix ? Pourquoi avez-vous fait le choix d'une aventure associative ?
- d) Est-ce un choix ou une forme de hasard ?
- e) Qu'est-ce qui vous a attiré dans le secteur culturel ?

2) Pouvez-vous décrire votre association et votre emploi ?

- a) Quelle est l'activité de votre association ?
- b) Evolution des financements ?
- c) Evolution de l'activité ?
- d) Evolution globale positive ou négative ?
- e) Quel fonctionnement général ?
- f) Quel est votre rôle ?
- g) Avez-vous l'impression de défendre des choses spécifiques ?

3) Toujours dans un cadre général, quelle est (quelles sont) pour vous la ou les spécificités du secteur culturel ?

- a) Si on vous demande simplement de décrire ce secteur ?
- b) Les activités développées ?
- c) Son évolution ?

4) Selon vous, qu'apportent les associations du secteur ? Quelle utilité sociale ?

- a) Y-a-t-il un fonctionnement particulier ?
- b) Un rôle en termes de développement ?
- c) Des apports spécifiques par rapport aux autres structures du secteur ?
- d) Des valeurs particulières défendues ? Lesquelles ?
- e) Qu'est-ce qu'elles amènent à la société ? Quelle plus-value ?

5) Que pensez-vous des relations existantes entre les associations du secteur et les pouvoirs publics ?

- a) Pouvez-vous les qualifier, ces relations ?
- b) Comment percevez-vous l'évolution ?

6) Que pensez-vous de l'évolution des associations du secteur ?

- a) En termes de fonctionnement ?
- b) En termes d'activités ?
- c) Quelles sont les causes principales de l'évolution, selon vous ?
- d) Professionnalisation ?
- e) Développement des outils de gestion ?

7) Dans l'idéal, qu'attribueriez-vous comme rôle et fonction au secteur culturel ?

8) Toujours dans l'utopie, quelles fonctions idéales devraient exercer les associations du secteur ?

9) D'autres questions :

- a) Quelle gouvernance au sein des structures ?
- b) Le rapport entre l'artistique et les autres secteurs, les autres fonctions ?
- c) Les liens entre l'art et la société ?

Récapitulation générale :

Quelque chose à rajouter ?

Impressions générales

Remerciements

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	4
SOMMAIRE	5
NOTE DE SYNTHÈSE	6
SUMMARY	7
INTRODUCTION	6
PARTIE 1 - CONCEPTS THEORIQUES	12
PRÉAMBULE : LA CULTURE, LES CULTURES, LES ARTS	13
1. SPÉCIFICITÉS DE LA PRODUCTION CULTURELLE DES ASSOCIATIONS.....	15
1.1. VISIONS ÉCONOMIQUES ET POLITIQUES.....	15
1.11. Les visions économiques	15
1.12. Les politiques culturelles	16
1.2. LE PRODUIT CULTUREL DANS UN CONTEXTE DE MUTATION SOCIÉTALE	17
1.21. Le produit culturel	17
1.22. L'évolution sociétale	18
1.3. LA PROFESSIONNALISATION ET LE MANAGEMENT.....	19
1.31. La professionnalisation	19
1.32. Une certaine résistance aux outils de management	21
2. LES ASSOCIATIONS, INTERACTIONS AVEC LES POUVOIRS PUBLICS.....	23
2.1. LE CONCEPT DE POUVOIR.....	23
2.2. POUVOIR ET DÉPENDANCE.....	25
2.3. ASSOCIATIONS ET POUVOIRS PUBLICS.....	28
3. UTILITÉ SOCIALE DES ASSOCIATIONS DU SECTEUR CULTUREL	33
3.1. ÉMERGENCE DU CONCEPT ET DÉFINITION.....	34
3.2. LES PRINCIPAUX CRITÈRES.....	36
3.3. L'UTILITÉ SOCIALE DES ASSOCIATIONS CULTURELLES	37
3.4. CULTURE ET DÉVELOPPEMENT.....	39
3.41. Le développement culturel.....	39
3.42. Le développement	40
CONCLUSION	43
PARTIE 2 – ETUDE DE TERRAIN	46
1. PRÉSENTATION DU TERRAIN	46
1.1. LE SECTEUR CULTUREL.....	46
1.2. LA BRANCHE DU SPECTACLE VIVANT	48
1.3. LES ASSOCIATIONS CULTURELLES.....	49
2. METHODOLOGIE.....	51
2.1. LA RECHERCHE.....	51
2.2. CHOIX DE L'ÉCHANTILLON	52
2.3. LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS	54
3. ANALYSE DE L'ENQUÊTE DE TERRAIN	56
3.1. LES ASSOCIATIONS CULTURELLES À LA RÉUNION : ÉTAT DES LIEUX.....	56
3.11. Les associations, lieu d'expérimentation.....	56
3.12. Les limites du modèle associatif	57
3.13. Une évolution !	59
3.14. La professionnalisation	61
3.15. L'utilité sociale	62
3.2. L'ENVIRONNEMENT DES ASSOCIATIONS CULTURELLES À LA RÉUNION.....	65
3.21. Les relations avec les pouvoirs publics	65
3.22. Relations entre autres opérateurs.....	67
3.23. Évolution sociétale.....	68
3.24. Autres points contextuels.....	69
3.3. LES PERSPECTIVES.....	71
3.31. Redonner une place privilégiée à la création	71
3.32. Un nouveau positionnement	71
3.33. Autres points abordés.....	73
CONCLUSION	74

PARTIE 3 – SYNTHÈSE ET PROPOSITIONS	76
1. DES ASSOCIATIONS CULTURELLES FRAGILISÉES ET ISOLÉES.....	76
1.1. DES ASSOCIATIONS AU FONCTIONNEMENT « DÉCALÉ »	76
1.2. DES ASSOCIATIONS ISOLÉES	78
1.3. LES LIMITES DU MODÈLE ÉCONOMIQUE.....	80
2. UN CONTEXTE EN MUTATION	83
2.1. FLOUS, MUTATIONS ET PARADOXES.....	84
2.2. UN MODÈLE ÉCONOMIQUE EN ÉVOLUTION.....	86
2.3. UNE TRANSITION SOCIÉTALE.....	88
3. UN MODE ENTREPREUNARIAL ADAPTÉ.....	91
3.1. SORTIR D'UNE LOGIQUE CLIVANTE	91
3.2. RENOUVELER LES INTERACTIONS.....	94
3.3. UN CADRE DE FONCTIONNEMENT REPENSÉ.....	97
3.31. L'entrepreneuriat culturel	98
3.32. Des adaptations nécessaires	100
3.33. Le maintien et la réorganisation des mécanismes régulateurs publics	101
3.34. Les points clefs à développer.....	102
CONCLUSION	106
NOTES	110
BIBLIOGRAPHIE	114
TABLE DES SIGLES ET DES ABBREVIATIONS	119
ANNEXES	120
ANNEXE N° 1 – NICOLAS ROMÉAS	121
ANNEXE N° 2 – ENTRETIEN ROBERT ABIRACHED,.....	123
ANNEXE N° 3 – COMMUNIQUÉ SYNDEAC	126
ANNEXE N° 4 – LA DÉCENTRALISATION THÉÂTRALE, PHOTOGRAPHIES D'ITO JOSUÉ	129
ANNEXE N° 5 – ARTICLE LIBÉRATION 18 AOUT 2018	130
ANNEXE N° 6 – GUIDE D'ENTRETIENS.....	133
TABLE DES MATIÈRES	135