



FRANÇOIS MARTIN

# PROGRAMMATIONS PARTICIPATIVES DANS LE SPECTACLE VIVANT

VERS UNE RECONFIGURATION DES LIENS AVEC LES PUBLICS ?

DIRECTRICE DE MÉMOIRE  
HÉLÈNE ORAIN

MÉMOIRE DE MASTER 2 MANAGEMENT DES ORGANISATIONS  
CULTURELLES - ANNÉE UNIVERSITAIRE 2022-2023  
AOÛT 2023

Dauphine | PSL   
EXECUTIVE EDUCATION

# Programmations participatives dans le spectacle vivant :

Vers une reconfiguration des liens avec les publics ?

Université Paris Dauphine PSL

Mémoire de Master 2 Management des Organisations Culturelles

Promotion Rose VALLAND (année universitaire 2022-2023)

François MARTIN

Directrice de mémoire : Hélène ORAIN

Août 2023

## Remerciements

*Merci à Hélène ORAIN pour son accompagnement et ses précieux conseils,*

*Merci à Céline MICHAÏLESCO pour son regard attentif et toujours pertinent,*

*Plus largement, merci à toute l'équipe pédagogique et administrative du master pour leur implication et la qualité de la formation,*

*Merci à Alexia BRASSEUR, Cloé FRANCHET, Marjorie GLAS, Alexia JACQUES-CASANOVA, Alexandre LAMOTHE et Chloé LEROY pour leur contribution et pour s'être prêtés au jeu des entretiens en toute transparence,*

*Merci à mes relecteurs pour leur patience et à tous ceux qui m'ont soutenu dans la rédaction de ce mémoire (Emilie, Marie, Urtzi, Adrien, Louise, Pauline, Solène, Suzy).*

Pour toute utilisation de ce mémoire, même partielle, merci de contacter :

François Martin

par mail : [martinfrn@yahoo.fr](mailto:martinfrn@yahoo.fr)

ou par téléphone : 06 29 68 79 97

*« Tout ce qui dégrade la culture, raccourcit les chemins qui mènent à la servitude. »*

*Albert CAMUS*

## Table des matières

<b>Résumé</b>	<b>5</b>
<b>Introduction</b>	<b>6</b>
<b>I. Première partie : revue de littérature</b>	<b>8</b>
<b>1. Les droits culturels comme cadre à l'inclusion des citoyens dans les choix culturels</b>	<b>8</b>
a. Définition initiale	8
b. Corpus international	9
c. Corpus français	11
d. Autre texte de référence : la déclaration de Fribourg	11
e. Synthèse	13
<b>2. Les apports de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS)</b>	<b>16</b>
<b>3. La participation : définitions et exemples à partir de l'échelle d'Arnstein</b>	<b>18</b>
a. Définitions liminaires	18
b. L'échelle d'Arnstein	19
c. Les enjeux de la participation	24
<b>4. Les enjeux de la programmation et le métier de programmeur</b>	<b>25</b>
a. Les enjeux de la programmation dans le spectacle vivant	25
b. Le rôle des programmeurs	25
c. Un modèle à questionner	28
<b>5. De la problématique à la démarche d'enquête</b>	<b>29</b>
<b>II. Deuxième partie : l'enquête de terrain</b>	<b>30</b>
<b>1. - Présentation de la démarche d'enquête</b>	<b>30</b>
<b>2. Le « Nouveau Départ » de la Tricoterie (Bruxelles)</b>	<b>32</b>
a. Présentation de la structure et du contexte	32
b. Présentation de la démarche de programmation participative	34
c. Analyse de la démarche	37
<b>3. La Commission Jeunes de la Faïencerie (Creil)</b>	<b>41</b>
a. Présentation de la structure et du contexte	41
b. Présentation de la démarche de programmation participative	42
c. Analyse de la démarche	48
<b>4. La sociocratie appliquée à La Bobine (Grenoble)</b>	<b>56</b>

a.	Présentation de la structure et du contexte _____	56
b.	La gouvernance et l'organisation _____	61
c.	Présentation de la démarche de programmation participative _____	65
d.	Analyse de la démarche _____	68
<b>III.</b>	<b>Troisième partie : analyse des résultats _____</b>	<b>70</b>
1.	<b>Mise en perspective des trois cas étudiés _____</b>	<b>70</b>
2.	<b>Les bénéfices de ces expériences _____</b>	<b>71</b>
a.	Pour les participants _____	71
b.	Pour les structures _____	72
3.	<b>Les points de vigilance _____</b>	<b>72</b>
4.	<b>Pistes méthodologiques _____</b>	<b>76</b>
a.	Avant de se lancer _____	76
b.	En cours de route _____	78
c.	En fin de participation _____	79
	<b>Conclusion _____</b>	<b>80</b>
	<b>Liste des annexes _____</b>	<b>82</b>
	<b>Bibliographie _____</b>	<b>83</b>

## Résumé

Les tentatives de démocratisation de l'accès à la culture ayant atteint leurs limites, le spectacle tente de surfer sur la vague des droits culturels et de la participation en s'ouvrant à des expériences de programmation participative. Mais au-delà des effets de mode et des préjugés, celles-ci pourraient-elles refonder les relations avec les publics ? Trois exemples illustrent comment les programmations participatives, si elles sont conduites avec sincérité, amènent les institutions à interroger jusqu'à leur gouvernance. Le premier a dû revoir ses prétentions à la baisse faute de moyens et devrait repenser les objectifs de sa démarche en cohérence avec sa stratégie. Le second a fait gravir avec succès les échelons de la participation à un groupe de jeunes qui découvraient pour la plupart le théâtre. Le troisième s'est construit sur un idéal de participation qui régit non seulement la programmation mais surtout toute sa gouvernance. Ces démarches, loin d'être démagogiques, sont exigeantes et requièrent du temps et une solide méthodologie. Elles montrent des résultats qui dépassent ceux des outils classiques de médiation, en s'inscrivant dans une logique de démocratie participative.

## Mots-clés

Programmations participatives

Participation

Droits culturels

Spectacle vivant

## Introduction

Dans un rapport de mai 2022 sur le « *soutien du ministère de la culture au spectacle vivant* », la Cour des Comptes constate que malgré une offre abondante et une création foisonnante largement soutenue par l'Etat et par les collectivités territoriales, les résultats en termes de démocratisation de l'accès à la culture restent peu convaincants (Cour des comptes, 2022, pp.7-11). Elle reprend d'ailleurs ce constat dans son « *Rapport public annuel 2023* », elle évoque même une « *panne de la démocratisation culturelle* » (Cour des comptes, 2023, p.413).

Ce constat sévère est appuyé par l'étude « *Cinquante ans de pratiques culturelles en France* » du Ministère de la Culture (Lombardo & Wolff, 2020, p.61) qui montre en particulier sur le public du spectacle vivant que :

- la part des 15-24 ans dans le public a fortement reculé depuis 1973, faisant craindre un non-renouvellement des publics ;
- les cadres restent largement majoritaires comparés aux employés et ouvriers, montrant un manque de diversité sociale dans les publics ;
- le public reste majoritairement un public diplômé, ce qui tend à corroborer l'idée d'un public avec un capital culturel important.

Pour Bernard Latarjet (2022), « *Notre modèle de politique culturelle français historiquement a toujours privilégié l'œuvre, l'artiste, sur le public.* ». Il affirme que la France est le pays où il se crée le plus d'œuvre et qu'un rééquilibrage est nécessaire sans toutefois verser dans une logique de la demande (Latarjet, 2022). Dans un précédent rapport, il soutient que le secteur culturel est dans une phase de transition qui naît de l'essoufflement des modèles économiques basés sur la subvention et d'une crise sociale qui dépasse le cadre de la culture mais qui lui impose de revoir l'efficacité de ses projets (Latarjet, 2018, pp.14-18).

Face à ces constats, les institutions culturelles continuent de développer des initiatives pour capter de nouveaux publics et de nouvelles formes de médiation afin de réduire la distance entre les œuvres qu'elles présentent et leurs publics.

Parmi celles-ci, dans le spectacle vivant, les dispositifs de programmation participative, c'est-à-dire faire participer les publics au choix des œuvres programmées, sont relativement récents. Ils semblent être une tentative pour reconquérir un public qui ne fréquente pas ou plus les

institutions culturelles de spectacle vivant en tentant de mieux comprendre leurs attentes. En cela, ils s'inscrivent dans deux tendances actuelles : l'application des droits culturels et la participation. Mais qu'en est-il vraiment ? Ces démarches ont-elles réellement vocation à toucher de nouveaux publics ou répondent-elles à d'autres injonctions ?

Le présent mémoire s'attachera dans une première partie à donner une définition de ces deux tendances ainsi qu'à retracer le contexte historique dans lequel les programmations participatives sont nées. D'autres formes de participations (création ou exécution d'œuvres avec du public) seront citées à titre d'exemple ou de comparaison mais le présent mémoire s'intéresse uniquement aux questions de programmation participative et non aux autres formes que peut prendre la participation. Cette première partie permettra également de dégager les principaux enjeux de la programmation et du métier de programmateur dans les institutions du spectacle vivant. La seconde partie présentera l'enquête de terrain, la démarche mise en œuvre et les résultats obtenus. Enfin, la troisième partie analysera ces résultats, en particulier les bénéfices de ces démarches, les points de vigilance et quelques pistes méthodologiques nécessaires à la mise en œuvre d'une démarche de programmation participative.

## I. Première partie : revue de littérature

A ce jour, il existe relativement peu de littérature sur le sujet précis des programmations participatives. Il apparaît donc important dans un premier temps de contextualiser ces démarches et d'essayer d'expliquer comment elles sont nées à la croisée de plusieurs thématiques actuelles que sont les droits culturels, l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), l'éducation populaire et la participation.

### 1. Les droits culturels comme cadre à l'inclusion des citoyens dans les choix culturels

Les droits culturels sont souvent invoqués aussi bien dans les notes d'intention de certaines compagnies, que dans le discours de directeurs d'établissements culturels ou encore par le Ministère de la Culture. Mais force est de constater qu'un certain flou règne encore autour de ce concept. Pourtant la littérature ne manque pas sur le sujet et nombre de conférences, débats ou ateliers sont organisées par diverses organisations professionnelles. Il apparaît donc important dans un premier temps de revenir sur les sources réglementaires ou académiques sur lesquelles se basent les droits culturels.

#### a. Définition initiale

Pour commencer attachons-nous à donner une définition la plus large possible des droits culturels. Le Haut-Commissariat des Nations Unies aux Droits de l'Homme (HCDH) propose la suivante : « *Les droits culturels protègent les droits de chacun, individuellement et collectivement, ainsi que les droits de groupes de personnes, de développer et d'exprimer leur humanité, leur vision du monde et la signification qu'ils donnent à leur existence et à leur épanouissement par l'intermédiaire, entre autres, de valeurs, de croyances, de convictions, de langues, de connaissances, de l'expression artistique, des institutions et des modes de vie. Les droits culturels protègent également l'accès aux ressources et patrimoines culturels qui rendent possibles ces processus d'identification et de développement.* » (HCDH, s. d.).

La notion de culture y est ici envisagée sous un angle anthropologique très large, se rapprochant ainsi de la définition qu'en donne Claude Lévi-Strauss : « *Toute culture peut être considérée comme un ensemble de systèmes symboliques au premier rang desquels se placent le langage, les règles matrimoniales, les rapports économiques, l'art, la science, la religion. Tous ces*

*systèmes visent à exprimer certains aspects de la réalité physique et de la réalité sociale, et, plus encore, les relations que ces deux types de réalité entretiennent entre eux, et que les systèmes symboliques eux-mêmes entretiennent les uns avec les autres.* » (Mauss & Lévi-Strauss, 2013).

On peut donc d'ores-et-déjà imaginer que les droits culturels ont plus pour vocation de régir ce qui fait société que de régir la vie culturelle à proprement parler.

Cette définition du HCNUDH est une synthèse de plusieurs années de réflexion autour des droits culturels. Comme nous allons le voir, elle s'est déjà beaucoup enrichie dans le temps.

### **b. Corpus international**

Nés à la suite de la seconde guerre mondiale du constat que l'accès à la culture est l'un des nombreux droits qui avaient été retirés aux Juifs par les nazis, les droits culturels sont inscrits dès 1948 dans la *Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (DUDH)* adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies le 10 décembre 1948. Ils viennent défendre l'idée que la culture est un vecteur essentiel de la paix.

Deux articles introduisent les droits culturels :

- L'article 22 : « *Toute personne, en tant que membre de la société, [...] est fondée à obtenir la satisfaction des droits économiques, sociaux et **culturels** indispensables à sa **dignité** et au **libre développement de sa personnalité** [...].* »
- L'article 27 : « *Toute personne a le droit de **prendre part librement à la vie culturelle** de la communauté, de **jouir des arts** [...].* »

Vient ensuite le *Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels* adopté en 1966 par l'Assemblée Générale des Nations Unies, entré en vigueur en 1976 et ratifié à ce jour par 111 pays (plus quatre pays qui l'ont signé sans le ratifier, dont les Etats-Unis).

L'article 15 en particulier précise :

« 1. Les Etats parties au présent Pacte reconnaissent à chacun le droit :

- a) De **participer à la vie culturelle** [...]
- c) De bénéficier de la **protection des intérêts moraux et matériels** découlant de toute **production scientifique, littéraire ou artistique dont il est l'auteur.**

2. Les mesures que les Etats parties au présent Pacte prendront en vue d'assurer le plein exercice de ce droit devront comprendre celles qui sont nécessaires pour **assurer le maintien, le développement et la diffusion de la science et de la culture.**

3. Les Etats parties au présent Pacte s'engagent à respecter **la liberté** indispensable à la recherche scientifique et **aux activités créatrices.** »

Ce texte reprend le droit de participer à la vie culturelle déjà présent dans la DUDH et lui adjoint la liberté de créer, la protection du droit d'auteur ainsi que l'obligation pour les états d'encourager le développement et la diffusion de la culture.

Ces deux textes restent cependant vagues quant aux modalités de participation à la vie culturelle : s'agit-il simplement de pouvoir pratiquer une activité artistique en amateur ? A ce titre, les initiatives de programmation participative vont se baser sur une interprétation plus poussée de ce droit pour faire prendre part plus activement les citoyens à la vie culturelle.

La *Déclaration universelle de l'UNESCO sur la diversité culturelle* de 2001 rappelle ces droits à l'article 5 :

« Toute personne doit ainsi pouvoir **s'exprimer, créer et diffuser ses œuvres** [...] ; toute personne doit pouvoir **participer à la vie culturelle** de son choix et **exercer ses propres pratiques culturelles**, dans les limites qu'impose le respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales. »

Ce texte introduit une nouvelle subtilité : personne ne peut se prévaloir de ses propres droits culturels pour empêcher l'expression culturelle d'une autre personne. Mais il avoue dans son plan d'action la nécessité d' « **avancer dans la compréhension et la clarification du contenu des droits culturels, en tant que partie intégrante des droits de l'homme** ».

Il faut finalement attendre 2005 et la *Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles* de l'UNESCO pour commencer à donner corps aux droits culturels. Cette dernière ébauche des « directives opérationnelles » en reprenant les droits culturels précités sous l'angle de la diversité culturelle. A titre d'exemple :

« Article 7 – Mesures destinées à promouvoir les expressions culturelles

1. Les Parties s'efforcent de créer sur leur territoire un environnement encourageant les individus et les groupes sociaux :

(a) à créer, produire, diffuser et distribuer leurs propres expressions culturelles et à y avoir accès, **en tenant dûment compte des conditions et besoins particuliers des femmes**, ainsi que de divers **groupes sociaux**, y compris les personnes appartenant aux **minorités** et les peuples **autochtones** ;

(b) à avoir accès aux diverses expressions culturelles provenant de leur territoire **ainsi que des autres pays du monde**.

2. Les Parties s'efforcent également de reconnaître l'importante contribution des artistes et de tous ceux qui sont impliqués dans le processus créateur, des communautés culturelles et des organisations qui les soutiennent dans leur travail, ainsi que leur rôle central qui est de **nourrir la diversité des expressions culturelles**. »

En résumé, et pour ce qui concerne ce mémoire, ces textes internationaux ont principalement affirmé

- Le rôle de cohésion sociale de la culture ;
- Le droit de chacune et chacun d'exercer ses propres pratiques culturelles et de participer à la vie culturelle ;
- L'obligation pour les états d'encourager le développement des pratiques culturelles et d'être garant de la diversité culturelle.

#### c. Corpus français

La France a ratifié l'ensemble de ces textes mais il faudra attendre la *LOI n° 2015-991 du 7 août 2015 portant Nouvelle organisation territoriale de la République* (Loi NOTRe) pour trouver mention des droits culturels dans la législation française. L'article 103 affirme : « *La responsabilité en matière culturelle est exercée conjointement par les collectivités territoriales et l'Etat dans le respect des droits culturels énoncés par la convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005.* »

Entre leur première apparition dans la DUDH en 1948 et la loi Notre en 2005, il aura donc fallu attendre plus de cinquante ans. Pour autant, la loi NOTRe ne donne toujours aucune définition précise des droits culturels, ni aucune directive pour les appliquer.

#### d. Autre texte de référence : la déclaration de Fribourg

La déclaration de l'UNESCO de 2001 est en fait largement inspirée par les travaux du Groupe de Fribourg (constitué principalement d'universitaires) qui ont abouti à la *Déclaration de Fribourg*. Celle-ci a d'ailleurs été co-éditée par l'UNESCO en 1998 avant d'être complétée et rééditée en

2007. Cette Déclaration, si elle n'a aucune valeur juridique, a le mérite de proposer une synthèse et une analyse de différentes sources sur les droits culturels pour les rendre plus compréhensibles.

Elle part elle aussi d'une définition élargie du terme « culture » :

*« Le terme « culture » recouvre les valeurs, les croyances, les convictions, les langues, les savoirs et les arts, les traditions, institutions et modes de vie par lesquels une personne ou un groupe exprime son humanité et les significations qu'il donne à son existence et à son développement. ».*

Cette définition ne se limite pas aux seuls arts mais ouvre un champ d'application beaucoup plus large. Et c'est bien cette vision plus large de la « culture » qui semble être à l'origine des expérimentations de programmations participatives. Pour la suite, nous nous intéresserons à ce texte uniquement sous l'angle de son apport théorique aux démarches de programmation participative.

Ainsi l'article 3 affirme que toute personne a le droit « *de choisir et de voir respecter son identité culturelle* », « *de connaître et de voir respecter sa propre culture ainsi que les cultures qui, dans leurs diversités, constituent le patrimoine commun de l'humanité* » et « *d'accéder [...] aux patrimoines culturels qui constituent des expressions des différentes cultures ainsi que des ressources pour les générations présentes et futures.* ». Il apparaît alors que faire participer les personnes aux choix de programmation leur donne justement l'opportunité d'affirmer leur identité culturelle, d'accéder à un plus large patrimoine culturel commun et de découvrir ou de faire découvrir le patrimoine lié à leur propre culture.

L'article 5 reprend ensuite le principe de liberté de participer à la vie culturelle à toute personne « *seule ou en commun* », incluant en particulier « *la liberté de développer et de partager des connaissances, des expressions culturelles* » [...] toujours « *dans le respect des droits d'autrui et de la diversité culturelle* ». Comme nous le verrons par la suite, les programmations participatives sont justement conçues comme un lieu d'échange et de partage qui peuvent donner une nouvelle impulsion à la vie culturelle.

L'article 8 est encore plus explicite puisqu'il accorde à toute personne le droit de « *participer selon des procédures démocratiques* :

- *au développement culturel des communautés dont elle est membre ;*
- *à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des décisions qui la concernent et qui ont un impact sur l'exercice de ses droits culturels* »

C'est exactement ce que tentent les démarches de programmation participative en cherchant à inverser la logique descendante habituelle (un programmeur qui choisit, des spectateurs qui « consomment ») vers une logique ascendante où chaque citoyen pourrait pleinement participer, aux choix de programmation.

L'article 9 poursuit sur le rôle des acteurs culturels qui « *ont notamment la responsabilité **dans le cadre d'une gouvernance démocratique** d'interagir et au besoin de prendre des initiatives pour* » :

- a. *veiller au respect des droits culturels, et **développer des modes de concertation et de participation** afin d'en assurer la réalisation, en particulier pour les personnes les plus défavorisées en raison de leur situation sociale ou de leur appartenance à une minorité ; [...]*
- c. ***former leurs personnels et sensibiliser leurs publics** à la compréhension et au respect de l'ensemble des droits de l'homme et notamment des droits culturels ; »*

L'article 10 prévoit que « *les acteurs publics, privés et civils doivent [...] veiller à ce que les biens et services culturels [...] soient conçus, produits et utilisés de façon à ne pas porter atteinte aux droits énoncés dans la présente Déclaration* ».

Les programmations participatives répondent là encore à ces deux articles en proposant un mode de gouvernance plus démocratique, en permettant de sensibiliser personnels, bénévoles et publics aux droits culturels et en veillant à ne pas porter atteinte aux droits culturels des autres.

#### e. Synthèse

La présentation précédente n'est bien entendu qu'une interprétation réductrice des droits culturels pour montrer le cheminement sous-jacent à l'émergence des programmations participatives. Le sujet des droits culturels est éminemment complexe et donne lieu à nombre de commentaires, analyses et débats idéologiques. Ils sont encore l'objet de travaux de recherche, en particulier par l'Observatoire de la diversité et des droits culturels au niveau international et par Réseau culture 21 en France.

Réseau Culture 21 propose en particulier une synthèse intéressante à l'occasion des 10 ans de sa démarche Paideia qui présente de manière claire les enjeux et les problématiques des droits culturels. Le document (Annexe 01) inclut une grille d'auto-évaluation dont je me suis inspiré pour mon enquête.

L'ensemble de ces travaux continue à questionner la culture et les pratiques culturelles dans un sens plus large qu'à travers le seul prisme des politiques culturelles ou des enjeux artistiques pour les inclure plus globalement dans la construction de nos sociétés et du vivre ensemble. Ils ont le bénéfice d'avoir créé une nouvelle dynamique, d'avoir déclenché ou renouvelé une prise de conscience sur le rôle social de la culture, une remise en question des pratiques dans le secteur culturel.

Il faut toutefois relativiser cette prise de conscience qui s'est opérée principalement dans des structures qui affichaient déjà une certaine sensibilité aux questions sociales. A titre d'exemple, quelques organisations parmi les plus actives dans le domaine pour animer des formations et/ou des débats sont Réseau Culture 21, l'UFISC (Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles), OPALÉ (Organisation pour Projets ALternatifs d'Entreprises), l'Observatoire des Politiques Culturelles ou encore Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant qui s'intéressent de longue date aux sujets de diversité culturelle et de modes de gestions alternatifs dans la culture.

Les grands opérateurs nationaux semblent encore frileux à s'emparer de ce sujet des droits culturels. En premier lieu, ce n'est que le 1<sup>er</sup> janvier 2021 que le Ministère de la Culture s'est doté d'une délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle (DG2TDC) dont une des missions à la création était de « *présenter la culture comme un droit humain : c'est là tout l'enjeu des droits culturels qu'il faut traduire en actes.* » (Corbin & Ministère de la Culture, s. d.). Notons toutefois que la notion de droits culturels ne se retrouve pas dans le nom de la délégation, ni dans son organigramme. On y retrouve simplement de probables applications à travers deux axes forts promus par le Ministère de la Culture, à savoir l'Éducation Artistique et Culturelle (EAC) et les pratiques amateurs.

La réaction des acteurs de la culture en France sont variées, des plus enthousiastes aux plus défiants. D'après Emmanuel Négrier et Philippe Teillet, quatre réactions prédominent :

*« La première position – le Monsieur Jourdain des droits culturels – prétend ne faire que cela, quand bien même son inspiration (de l'opérateur, de l'autorité, de l'artiste) serait marquée du sceau de la bonne vieille excellence artistique. Puisque les droits culturels aspirent à peser dans l'ordre politique et culturel, alors que tout soit droit culturel, en somme ! On trouve peu de*

*bonne foi et beaucoup d'évitement dans ce premier angle. Rappelons cependant qu'il est majoritaire.*

*La deuxième position consiste à orienter le flux des droits culturels vers ses objets prétendument naturels ou tout désignés : les projets culturels de quartiers, les esthétiques urbaines plus ou moins émergentes et proches de l'éducation populaire. Habile manœuvre prophylactique qui consiste, pour préserver les institutions artistiques de tout changement, à contraindre la marge à se dépatouiller avec ces fameux droits.*

*La troisième position interprète la critique (effective) par les droits culturels de la logique de l'offre en promouvant l'exact opposé, et parfaitement démagogique « politique de la demande ». Les droits culturels, selon les opérateurs qui s'en saisissent, consistent à donner aux gens ce qu'ils aiment, et ne plus les troubler avec des perspectives telles que la découverte, l'élévation, la révélation, etc. Ce triomphe du consommateur est bien sûr aux antipodes des impératifs de politique culturelle, bien qu'il commence à poindre, çà et là, pour justifier les goûts et dégoûts du prince au nom du goût des gens.*

*Enfin progresse l'idée que les droits culturels nous conduisent à changer de perspective, et passer de l'idée de la culture en termes de besoin (et donc de manque) à celle de capacité (et donc de pratique). » (Négrier & Teillet, 2022)*

Quoi qu'il en soit, les programmations dans le spectacle vivant ont en particulier été vivement questionnées à travers ce nouveau prisme : quelles œuvres programmer ? Pour quoi et pour qui sont-elles programmées ? Dans quelle mesure pourrait-on mieux prendre en compte les avis ou les besoins des publics ? Comment mieux équilibrer les programmations pour refléter la diversité culturelle ? Qui décide de ces programmations ? Et comment ? Existe-t-il d'autres alternatives possibles au choix unilatéral d'un programmateur professionnel ?

Autant de questions auxquelles une démarche de programmation participative semble pouvoir apporter des réponses intéressantes.

## 2. Les apports de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS)

En parallèle des droits culturels, les structures relevant de l'ESS sont en plein développement.

Les principales caractéristiques de l'ESS ont été définies dans la LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire :

- une vocation sociale, un ancrage territorial fort, la volonté de participer à la vie démocratique ;
- une visée non lucrative, hors du secteur marchand et du secteur public, qui s'accompagne souvent d'un modèle économique cherchant l'équilibre à travers des ressources propres qui sont réinvestis dans les missions sociales ;
- un mode de gouvernance plus horizontal, coopératif, participatif voire démocratique.

Le lien entre les droits culturels et l'ESS apparaît donc naturel : ce sont autant d'opportunités de participer à la vie culturelle, certes pas par la pratique, mais par l'infléchissement des stratégies de développement de ces structures. Derrière l'ESS, il y a cette volonté que le public ne soit pas un simple « consommateur » mais qu'il puisse être lui aussi acteur de la vie culturelle. Les acteurs de l'ESS ont donc la plupart du temps un ancrage territorial fort.

Il est encore difficile d'obtenir des chiffres précis sur le nombre de structures de l'ESS dans le secteur culturel. Pourtant les structures culturelles relevant de l'ESS sont encore relativement rares. Dans son rapport « Rapprocher la culture de l'ESS », Bernard Latarjet (2018) estime que les structures relevant de l'ESS représentent 26% de l'emploi culturel en France et 70% des établissements de la rubrique « art et spectacle » de l'INSEE.

L'ESS est également un laboratoire très riche qui interroge les limites des modes de gouvernance classiques et expérimente de nouvelles formes de gouvernance.

*« Ainsi, le poids croissant des industries de la communication sur les activités productrices de contenu culturel tend à toujours plus renforcer la place du marché et de la logique capitaliste dans ces secteurs. Cette véritable industrialisation des biens symboliques concourt également à focaliser les politiques publiques bien plus sur les thèmes de l'innovation permanente, de la différenciation des identités territoriales et de l'apport de la culture au développement économique, que sur ceux de la création culturelle proprement dite, de l'expérience esthétique*

*partagée, de la réduction des inégalités ou encore de l'émancipation citoyenne pourtant chers à ceux qui se réclament de l'ESS. » (Henry, 2019)*

L'ESS est aussi une réaction à la vision très économique de la culture qui sous-tend nombre de discours politiques pour justifier l'effort financier accordé à ce secteur (en particulier pendant la crise COVID).

A titre d'exemple, La Belle Electrique, salle de musiques actuelles à Grenoble, a changé de mode de gouvernance en 2020. Elle est passée d'un modèle de délégation de service public (DSP) à un modèle de société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) avec la volonté très marquée d'aller vers un mode de gouvernance plus démocratique. Ce changement émane principalement d'une volonté politique de la Ville de Grenoble pour répondre à des enjeux de territoire et accessoirement pour simplifier la labellisation en Scène de Musiques Actuelles (SMAC). La SCIC est maintenant gérée par cinq collèges représentés à part égale dans le conseil d'administration : l'association MixLab en tant que porteuse de projet, les salariés sociétaires, les habitants et usagers sociétaires, les partenaires et la ville de Grenoble. Ces différents collèges sont invités à participer à des groupes de travail sur les sujets annexes au projet artistique comme la transition écologique, la parité hommes-femmes, l'accès à la culture ou la diversité culturelle.

Ce genre d'initiative concourt à la vie démocratique sur le territoire et à créer une culture de la participation. Il permet également de (re)construire une relation de confiance entre les structures culturelles, leurs partenaires et leurs publics. Comme l'explique Philippe Henry : *« Mieux vaut également ne pas chercher à aller trop vite dans la mise en place de nouveaux projets de coopération et prendre le temps de construire et de tester des mises en confiance réciproques. »*. (Henry, 2019)

Si on voit bien dans ce modèle que des non-professionnels sont associés à la gouvernance, dans le cas de la Belle Electrique, la programmation reste la chasse-gardée de l'association MixLab. Nous verrons dans le dernier chapitre de cette partie les enjeux de la programmation qui peuvent freiner cet élan de participation mais il semble important à ce stade de définir ce qu'on entend par participation.

### 3. La participation : définitions et exemples à partir de l'échelle d'Arnstein

Comme pour les droits culturels, il existe de nombreuses définitions ou interprétations du terme « participation ». Il est d'ailleurs tellement galvaudé qu'il devient difficile de distinguer ce qui est réellement et sincèrement participatif de ce qui n'est parfois qu'une action de communication autour d'initiatives plus ou moins consultatives.

Il paraît donc important de revenir dans un premier temps sur quelques définitions fondamentales.

#### a. Définitions liminaires

Les définitions du terme « participation » diffèrent beaucoup en fonction du champ d'application ou de l'angle adopté :

- Sous un angle politique, la participation citoyenne est envisagée par Sherry Arnstein (1969) comme une façon de redistribuer le pouvoir aux plus démunis et de les réintégrer dans des processus économiques et politiques dont ils sont exclus.
- En psychologie sociale, Arlette et Roger Mucchielli (1969) la définissent de manière plus large comme un « *engagement personnel en tant que membre d'un groupe pour coopérer et faire progresser, d'une part, le fonctionnement du groupe comme tel, d'autre part, la réalisation de sa tâche et de ses objectifs* »
- Pour sa part, Alexia Jacques-Casanova que j'ai interrogée dans le cadre de ce mémoire se rapporte à la définition donnée par la philosophe Joëlle Zask dans « Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation » (2012) pour qui participer revient à « *prendre part, apporter une part, et bénéficier d'une part* ». Prendre part, c'est-à-dire assister activement, interagir avec d'autres personnes que ce soit du public ou du personnel de l'établissement. Apporter une part, c'est apporter ses idées, ses envies, ses connaissances voire dans le cadre de certaines œuvres participatives apporter un objet (dans le cas des capsules temporelles, par exemple). Bénéficier d'une part enfin, c'est repartir avec d'autres connaissances, d'autres savoirs, une nouvelle expérience... Pour elle, les interactions doivent impérativement être à double sens : donner et recevoir.

## b. L'échelle d'Arnstein

On le voit bien : ces définitions restent très larges et peuvent recouvrir des réalités très variées. Pour y voir plus clair et permettre de distinguer les différents types d'initiative, Sherry Arnstein a proposé en 1969 une échelle de la participation qui fait encore référence aujourd'hui. Pour l'établir, elle s'est basée sur sa large expérience au poste de conseillère en participation citoyenne au Département du Logement et du Développement Urbain<sup>1</sup>.

La voici reproduite :

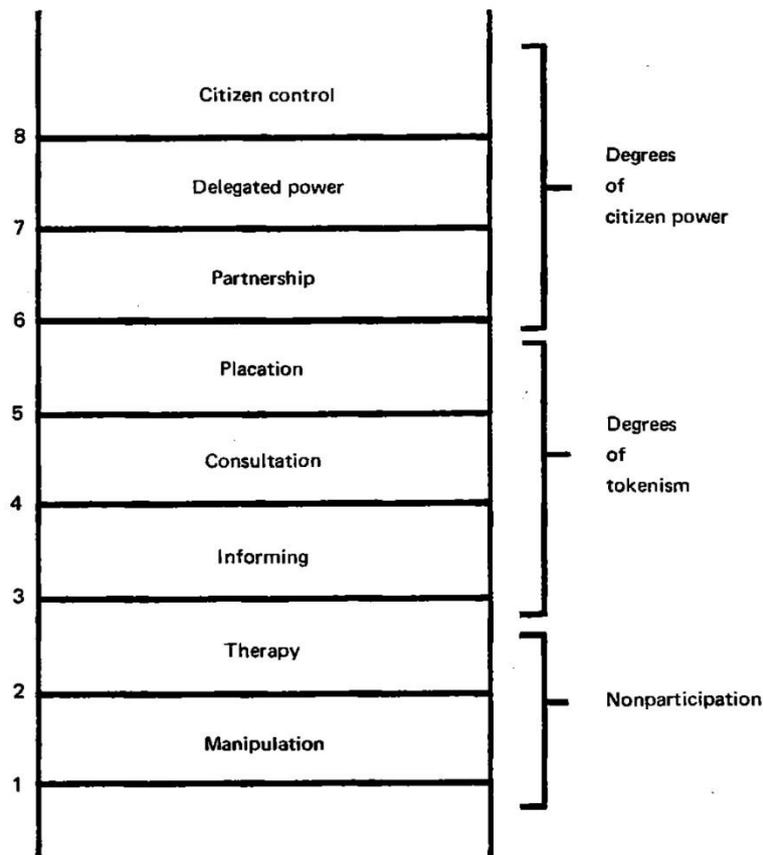


Figure 1 Echelle de la participation (Arnstein, 1969)

Cette échelle sert à déterminer l'implication des citoyens dans le résultat final d'un processus participatif. Elle se développe sur 3 niveaux principaux, chacun subdivisés en sous-niveaux :

- Le premier niveau, le plus bas, correspond à la « **non-participation** ». Dans ce niveau, la participation est simulée :
  - Au premier échelon, « **manipulation** », elle s'apparente à une opération de communication dénaturant le principe de participation. Le projet leur est

<sup>1</sup> Ministère du gouvernement des Etats-Unis

vaguement présenté mais sans leur donner tous les tenants et aboutissants et sans qu'ils n'aient aucun pouvoir, pas même consultatif. Le but est simplement d'afficher un soutien, même factice, des citoyens au projet.

- Au second échelon, « **thérapie** », il n'y a toujours aucune participation, c'est l'idée d'« éduquer » les participants, de les convaincre que leurs besoins sont ceux auxquels le projet répond, car ces besoins sont ceux qui sont « légitimés » par les décideurs. La relation est donc toujours unilatérale et descendante.
- Le deuxième niveau correspond à trois échelons de « **participation symbolique** » :
  - Le premier, « **information** », est décrit par Shelly Arnstein comme le premier pas indispensable vers une démarche de participation mais encore largement insuffisant puisqu'il s'agit simplement d'informer les participants sur le projet, sans possibilité de feed-back ou même de question de leur part, donc toujours dans le schéma unilatéral descendant.
  - Le deuxième, « **consultation** », représente le premier échelon où les participants peuvent émettre une opinion, par le biais de sondages, d'études ou de réunions publiques. Là encore, il n'y a pas d'échanges, la relation reste unilatérale mais ascendante cette fois puisque les personnes consultées n'ont aucun retour sur la prise en compte ou non de leur avis. Ce mode peut cependant avoir des résultats concrets. Sherry Arnstein insiste sur le fait que ce n'est qu'un outil de la participation et qu'il doit être complété avec d'autres outils pour aboutir à un système réellement participatif.
  - Le troisième, « **réassurance** », consiste à inclure quelques citoyens dans des organes décisionnaires où ils peuvent participer aux débats et donner leur opinion, mais où décideurs habituels sont toujours garantis d'avoir le dernier mot. A ce niveau, la relation bidirectionnelle commence à s'installer mais elle reste limitée par le fait que les décisions sont toujours verrouillées. Il s'agit pourtant bien d'un premier accès des citoyens aux processus de décision. Sherry Arnstein alerte toutefois sur la complexité que peuvent revêtir ces formes de participation et sur l'ambiguïté qu'ils génèrent en cas de mauvaise information des citoyens ou d'absence de formation pour les intégrer, par exemple.

- Le troisième niveau correspond à trois échelons de « **pouvoir citoyen** » où le pouvoir est effectivement redistribué en faveur des citoyens, avec un niveau plus ou moins important de négociation :
  - Le premier, « **partenariat** », consiste en un mécanisme de partage des prises de décision, comme des comités mixtes, avec des règles clairement établies. Les citoyens doivent également avoir des ressources matérielles, financières et humaines à disposition pour pleinement exercer leur pouvoir. Sherry Arnstein souligne que, dans ses expériences, ce niveau est souvent atteint à la demande des citoyens, plus que des décideurs qui sont souvent réticent à abandonner une partie de leur pouvoir. Même si les enjeux de programmation ne sont pas les mêmes que ceux qu'elle a étudiés, il n'en demeure pas moins que certains acteurs peuvent se montrer peu enclin à ce partage de pouvoir.
  - Le deuxième, « **délégation de pouvoir** », donne entièrement le pouvoir aux citoyens sur un périmètre délimité (un programme ou un projet). Si les décideurs habituels peuvent encore être représentés dans le processus de décision, ils n'ont pas la majorité. Et dans le cas où les décideurs conserveraient un pouvoir de blocage (via l'adoption d'un budget, par exemple), les citoyens doivent avoir un droit de veto équivalent. Les citoyens assument alors l'entière responsabilité dans le périmètre qui leur est dévolu.
  - Le troisième, « **contrôle par les citoyens** », qui consisterait à laisser l'entière gestion d'un établissement à des citoyens, reste théorique sur le champ d'étude de Sherry Arnstein car les municipalités conserveraient toujours une validation finale via le financement des programmes.

Sherry Arnstein exprime elle-même quelques réserves. Cette échelle tente de schématiser des situations qui peuvent se révéler beaucoup plus complexes et un projet peut très bien avoir des composantes de plusieurs échelons ou se trouver à un niveau intermédiaire entre deux échelons. Un projet peut aussi changer d'échelon au cours du temps, soit en allant vers plus de participation, soit en se dégradant. Il peut par exemple être nécessaire de gravir les échelons un à un pour qu'institution et citoyens puissent se former à la participation et nouer des relations de confiance mutuelle. Ce processus peut d'ailleurs tout à fait être envisagé dès le début de la démarche.

Par ailleurs, cette échelle est née avant le web 2.0 et les réseaux sociaux qui ont bouleversé aussi bien les attentes des publics en termes de participation que le comportement des institutions qui s'en servent également pour analyser « *les attentes des audiences, réelles ou potentielles. L'usage de ces moyens d'expression est socialement inégal, entre jeunes et moins jeunes, selon les milieux sociaux et niveaux d'éducation. Mais il change la donne dans la façon dont les institutions culturelles interagissent avec leurs audiences, avec le danger qu'il conduise à de nouvelles formes de conformisme esthétique, en sous-estimant la diversité d'expression des opinions ou des goûts.* » (Négrier & Bonet, 2019)

Etant donné que l'échelle n'a pas été conçue spécifiquement pour la culture, j'ai tenté d'illustrer dans le tableau ci-dessous les différents échelons dans le cadre d'une démarche de programmation participative. Les exemples sont cependant cités sans une étude approfondie qui pourrait sans doute apporter plus de nuances.

Echelon		Exemple
Non-participation	Manipulation	Pour d'aucuns, le marketing culturel est une forme de manipulation. Un jeu-concours qui consisterait à faire gagner des places de spectacle en échange de partage de posts sur les réseaux sociaux pourrait donc être perçu comme une forme de manipulation visant à donner un crédit public à une programmation.
	Thérapie	On pourrait envisager ici des formes de « médiation » très descendantes visant à « éduquer » le public à une forme de bon goût « légitime » sans qu'ils ne puissent développer leurs propres appétences ou en tirer quoi que ce soit pour leurs pratiques culturelles.  Faut-il par exemple ranger à cet échelon les tentatives de certains établissements culturels d'utiliser les influenceurs culturels sur les réseaux sociaux comme des médiateurs qui auraient pour rôle d'« éduquer » leurs followers pour les

Echelon		Exemple
		convaincre de venir à un spectacle ? Tout est ici question de nuance et d'intention première.
Participation symbolique	Information	On pourrait trouver à cet échelon les séances de présentation de saison organisées par les théâtres ou salles de concert pour dévoiler leur programme de la saison suivante. Ce qui correspond bien à une relation unilatérale descendante.
	Consultation	Sondages, statistiques de fréquentation, études quantitatives... A cet échelon, les exemples ne manquent pas. On peut citer à titre d'exemple le sondage réalisé par l'Orchestre des Pays de Savoie pour l'élaboration du programme d'un concert dédié aux compositrices : <a href="https://orchestrepays savoie.com/programmation/">https://orchestrepays savoie.com/programmation/</a>
	Réassurance	C'est l'exemple de la Belle Electrique déjà cité où les habitants, s'ils sont représentés au conseil d'administration, restent minoritaires par rapport aux décideurs habituels. Même s'il ne s'agit pas de programmation participative, on peut très bien imaginer de tels comités de programmation mixant professionnels et citoyens.
Pouvoir citoyen	Partenariat	Le conseil de la culture organisé par la ville d'Orly peut suggérer des spectacles ou des thématiques. Celles-ci font apparemment l'objet d'un travail en commun avec la directrice pour les appliquer à la programmation.
	Délégation de pouvoir	C'est peut-être le cas de la salle du « Grain de sel » à Séné où les habitants choisissent la programmation qui est ensuite validée par un comité composé de professionnels, d'élus et

Echelon		Exemple
		d’habitants. Mais il faudrait confirmer qui peut bloquer cette validation et comment.
	Contrôle par les citoyens	Peut-être La Bobine qui est étudié par la suite ?

Malgré ses limites, l’échelle d’Arnstein reste un bon outil pour poser un diagnostic et comprendre les mécanismes qui empêchent d’aller vers plus de participation. Ce qui permet in fine de chercher des solutions pour les déjouer et évoluer vers les échelons plus élevés.

### c. Les enjeux de la participation

Sherry Arnstein (1969) reprend en fin d’article quelques critiques fréquentes à l’encontre la participation citoyenne, en particulier, pour ce qui nous intéresse : la participation demande plus de temps, elle est moins efficace, incompatible avec la méritocratie et le professionnalisme et elle peut se transformer en un nouveau terrain pour les jeux de pouvoir.

Pour Xavier Desjardins (2020), « *la participation fait face à trois difficultés majeures : la première est pratique, elle demande du temps. La deuxième est méthodologique, elle exige une ingénierie dédiée, un savoir-faire dans le choix des sujets, des moments et des lieux. La troisième est conceptuelle. Il faut prendre pour légitime la parole habitante : écouter l’habitant, c’est accepter d’entendre un point de vue bien particulier et partiel sur le monde. Prendre en compte les points de vue minoritaires, c’est parfois accepter qu’ils s’agrègent selon des affinités, ce qui peut heurter une conception « universaliste » de la citoyenneté. La participation, c’est l’écoute de la singularité, quand la citoyenneté renvoie l’individu à sa capacité à penser la généralité. Toutefois, la participation est une réelle nécessité, pour les élus comme pour les techniciens, pour se dépendre de leur propre biais.* »

Ces arguments appliqués à des projets d’urbanisme peuvent être généralisés aux initiatives de programmation participative. Nous verrons par la suite dans l’enquête qu’il est possible d’y répondre.

L’un des enjeux majeurs pour les programmations participatives reste le partage du pouvoir qui est la base de la participation. Pour les institutions qui se sont construit une légitimité ou une image sur leur programmation, la difficulté va être d’accepter de lâcher prise et de transférer

même une partie de ce pouvoir de décision. La question de la légitimité se pose aussi du côté des participants : ceux-ci devront en effet se sentir suffisamment légitimes et bien comprendre le cadre pour « oser » participer et prendre ce pouvoir. Les programmeurs en particulier vont être les premiers concernés par ces jeux de pouvoir, il est donc intéressant de se pencher sur ce métier en particulier.

#### **4. Les enjeux de la programmation et le métier de programmeur**

##### **a. Les enjeux de la programmation dans le spectacle vivant**

Une programmation est bien souvent ce qui va forger l'image d'une institution : par les thématiques abordées, plus ou moins engagées, les choix de mises en scènes ou d'artistes, par exemple. Les institutions veillent pour cela à leur ligne de programmation comme un journal ou une maison d'édition veille à sa ligne éditoriale. Des choix de programmation dépend également la fréquentation, ce qui en fait de fait un enjeu financier pesant sur les ressources propres d'une institution.

Et pour ce qui concerne le présent mémoire, Emmanuel Négrier et Aurélien Djakouane (2021) ont démontré que la programmation des festivals a également un fort impact sur la sociologie de leur public.

##### **b. Le rôle des programmeurs**

Le métier de programmeur est apparu progressivement dans les années 1970 – 1980 du fait de la professionnalisation croissante du secteur du spectacle vivant. Il est le garant que les spectacles correspondent à la ligne artistique du lieu, aux publics et au territoire (répondant ainsi à l'injonction d'intérêt général inhérente aux statuts des structures subventionnées). Il doit aussi s'assurer du respect du budget alloué à l'artistique et des caractéristiques techniques de la salle (adéquation de la mise en scène et de l'équipement technique de la salle ou à la dimension du plateau, par exemple). Il doit souvent jongler entre ces différentes contraintes internes et d'autres contraintes externes comme les plannings de tournée des artistes ou la concurrence d'autres salles du territoire. Il doit maintenant également veiller au respect de certains critères éthiques ou politiques importants pour les subventions comme la parité hommes/femmes sur le plateau, les aspects écologiques (transport des artistes,

matériaux utilisés pour la scénographie...) ou la diversité culturelle. Ces critères sont parfois même inscrits dans les missions de certains établissements publics.

Ces choix qu'il opère lui confèrent un pouvoir financier sur les compagnies qui va même au-delà de la diffusion de leur spectacle. En effet, les structures subventionnées ont pour la plupart pour mission d'encourager la création, transformant ainsi le programmateur en producteur ou coproducteur qui va investir dans un nouveau spectacle. Il a de fait un pouvoir important sur le développement des compagnies.

Le programmateur est souvent nommé pour sa ligne artistique et pour son réseau auprès des institutions, des artistes, des compagnies, etc. Il va donc chercher à être reconnu pour son « bon goût », pour ses capacités de dénicheur de talents et son réseau d'influence.

Dans les établissements publics, le rôle de programmateur est souvent tenu par le directeur de l'établissement ou le directeur de la production en fonction de la taille de l'établissement. Il peut parfois être partagé par un comité de professionnels comme à la Philharmonie de Paris (où il inclut le directeur général, le directeur des concerts, la directrice éducation et ressources et des experts pour chaque genre musical).

Marjorie Glas (2023) dans le domaine du théâtre et Myrtille Picaud (2021) dans le domaine de la musique démontrent parfaitement comment la complexification des réseaux professionnels et l'augmentation des capitaux relationnels et sociaux requis ont amené à une concentration de personnes ayant des profils similaires. Pour Marjorie Glas, cette concentration et le rôle croissant d'intermédiaires comme les programmeurs est notamment le fait de la porosité croissante entre le politique et le culturel dans les établissements labellisés. Elle démontre que la professionnalisation du secteur s'accompagne d'une normalisation esthétique et artistique qui va délégitimer le public dans son rôle de consécuteur (le public n'est plus le seul maître de la réussite ou de l'échec d'un spectacle). Elle explique cette normalisation principalement à travers plusieurs mécaniques qui s'imbriquent :

- la programmation pluridisciplinaire des Maisons de la Culture partagée par plusieurs animateurs tend à se spécialiser essentiellement vers le théâtre en passant sous la coupe du seul directeur ;
- l'augmentation de la part des subventions dont l'attribution est soumise à validation par des pairs ;

- la montée en puissance des programmeurs qui construisent leur carrière essentiellement sur leur capital relationnel dans un milieu qui s'uniformise ;
- les metteurs en scène les plus intégrés au système institutionnel (en particulier au SYNDEAC et au Ministère) voient leur carrière facilitée ;
- l'émergence d'experts artistiques et culturels, en particulier les critiques dramatiques issus du milieu universitaire, tend également à une normalisation esthétique.

Cette normalisation esthétique va concourir à créer cet « entre soi » de la culture qui dominera les années 80-90 et qui perdure encore aujourd'hui.

Myrtille Picaud (2021) la décrit également dans son ouvrage : *« Parce qu'elle participe à la sélection et à la consécration des artistes, la programmation est une des activités les plus valorisées au sein du système d'intermédiation. À Paris, le registre charismatique est régulièrement mobilisé pour décrire ce travail et il s'accommode mal de la rationalisation bureaucratique sous-entendue par l'idée de certifications scolaires nécessaires pour exercer le métier ou l'organisation structurée du groupe professionnel. Les discours sur le « flou » du statut et du métier invisibilisent ainsi d'autres modes de développement professionnel et de clôture du groupe. S'ils font difficilement « groupe » et affirment régulièrement leur diversité, réelle en ce qui concerne les statuts et les formes d'emploi, paradoxalement ce discours sur le « flou » masque un groupe professionnel que différents éléments délimitent et ferment. En effet, le cas parisien témoigne de la prédominance des parcours gestionnaires et la création d'un entre-soi délimitant le groupe professionnel. »*

Le manque de diversité se voit également à travers la part des femmes à la tête des établissements culturels publics. Même si d'importants progrès ont été réalisés ces dernières années, le spectacle vivant fait figure de mauvais élève dans le domaine. Ainsi selon l'Observatoire de l'égalité entre femmes et hommes du Ministère de la Culture, en 2022, aucune femme n'est à la tête des 10 plus grands établissements publics (Ministère de la Culture- DEPS, 2022). La part des spectacles mis en scènes par des femmes est de 48% dans le théâtre mais seulement de 25% dans le secteur de la musique. Ce prisme seul suffit à démontrer un manque de représentativité dans les programmations qui pose de sérieuses questions par rapport aux objectifs de diversité culturelle.

On voit donc bien comment les mécanismes de la distinction bourdieusienne jouent encore un rôle important dans les programmations des établissements culturels publics.

### c. Un modèle à questionner

Ce modèle pose alors question à plusieurs endroits. Etant donné le manque de diversité parmi les profils des programmeurs, comment assurer une diversité culturelle ? Peut-on ou doit-on encore défendre une ligne artistique unique, se voulant homogène ? Au regard des droits culturels, comment accepter que ce pouvoir ne soit pas mieux partagé ?

Ces interrogations mènent nécessairement à la remise en cause du rôle et du pouvoir des programmeurs. D'ailleurs dans le rapport du groupe de la session 2019-2020 du Cycle des Hautes Etudes de la Culture (CHEC) sur « Les droits culturels au service du lien citoyen et territorial », le CHEC propose de « *revoir la nomination des dirigeants d'institutions labellisées ou structurantes en ne se fondant pas uniquement sur un projet artistique et une préfiguration des saisons à 3 ans mais aussi sur la méthode envisagée pour analyser collectivement les besoins du territoire et mettre en œuvre le projet de façon concertée* » (CYCLE DES HAUTES ÉTUDES DE LA CULTURE, s. d.).

On commence ici à voir poindre l'idée de collaboration, si ce n'est encore de participation, comme outil nécessaire à l'ancrage sur un territoire.

Si on en croit les programmeurs qui ont participé aux rencontres fonction programmeur organisées par la Fédération des Lieux de Musiques Actuelles (FEDELIMA) les 23 et 24 mai 2019, l'ancrage territoriale est une de leurs principales préoccupations. Mais on sent encore présente dans les discours une certaine condescendance (« *ne pas tomber dans le piège de répondre aux attentes des 16-25 ans qui est de voir les artistes qu'ils écoutent habituellement, souvent un peu 'mainstream'* ») ou encore réduction des jeunes « *à leur pulsion consumériste* ». Restent également très présente dans leur discours la volonté de conserver ce « pouvoir prescripteur » (« *car ce qui l'intéresse dans son travail reste bien de faire découvrir des propositions artistiques nouvelles et de pouvoir donner l'opportunité à des groupes ou artistes émergents de pouvoir jouer devant un public* »). Yann Rivoal, directeur et co-programmeur de « La Vapeur », scène de musiques actuelles à Dijon, « *constate une aspiration sociétale des personnes, qui même si elle ne s'exprime pas encore pleinement, est de ne plus forcément se laisser guider dans leurs choix (en politique, dans leur manière de consommer, etc..) par une caste, ou des professionnels* ».

*dont c'est le métier.* ». Ils notent également l'érosion de ce rôle de prescripteur où il se voit concurrencé par les influenceurs sur les réseaux sociaux et le marketing de masse qui envahit également le terrain des réseaux sociaux. Si la prise de conscience semble réelle, la sincérité reste questionnable puisque dans le discours reviens régulièrement la peur de passer pour un « *vieux con* » qui démontre plus un souci d'ego qu'un réel intérêt pour la diversité. A noter qu'un des participants avoue avoir tenté une démarche participative mais avoir échoué, principalement par manque de méthodologie et c'est bien une piste que j'explorerai par la suite.

## 5. De la problématique à la démarche d'enquête

Comme nous l'avons vu précédemment, plusieurs tendances ont donc cours en parallèle et qui s'alimentent mutuellement : l'essoufflement d'un modèle de programmation dans un secteur hyper spécialisé qui s'est peu à peu éloigné des attentes du public et les demandes croissantes des pouvoirs publics et de la population pour plus de participation.

Ce mémoire tentera donc de répondre à la question suivante : les programmations participatives dans le spectacle vivant peuvent-elle reconfigurer les relations entre les institutions culturelles et leurs publics ?

A travers la démarche d'enquête qui suit, j'essaie de déterminer si les démarches de programmation participative s'inscrivent dans l'application des droits culturels. Je voudrais également vérifier si elles ouvrent réellement aux citoyens un accès démocratique à la vie culturelle, si elles permettent une répartition des pouvoirs avec les programmateurs professionnels, voire si elles arrivent à modifier les modes de gouvernance. J'interrogerai aussi leur rôle et les résultats obtenus en termes de diversité culturelle et d'adéquation aux attentes des publics éloignés. Autant de critères qui pourraient transformer ces expériences en réel outil de démocratisation et de renouvellement des publics du spectacle vivant et permettre de passer justement de la démocratisation (« faire pour ») à la démocratie culturelle (« faire avec »).

## II. Deuxième partie : l'enquête de terrain

### 1. - Présentation de la démarche d'enquête

Afin de vérifier les hypothèses précitées, j'ai décidé d'étudier les démarches de programmation participative à travers trois exemples :

- la Tricoterie (Bruxelles) qui a pris un tournant participatif au moment de son « Nouveau départ »,
- la Faïencerie (Creil) qui a mis en place une Commission Jeunes qui participe à la programmation
- la Bobine (Grenoble) qui fonctionne de longue date en mode participatif.

Précision importante : je me suis volontairement limité aux seuls dispositifs intégrant des publics non-professionnels. D'autres dispositifs existent pour intégrer par exemple le personnel ou d'autres professionnels dans des comités de programmation mais ces dispositifs sont hors du champ de ce mémoire.

Je n'ai pas non plus cherché à représenter tous les cas de figure possibles tellement ces démarches peuvent être variées. Je me suis concentré sur trois cas qui me semblaient avoir des caractéristiques suffisamment marquées pour être cités à titre d'exemple.

Le choix de la Tricoterie n'est pas innocent : je voulais étudier un modèle à l'étranger où les réseaux professionnels sont peut-être différents et où les subventions jouent un rôle moindre. Le projet de la Tricoterie a également suscité ma curiosité parce qu'on voit un effort conséquent de communication sur la participation à la programmation à un temps donné. Mais par la suite, le dispositif s'estompe dans la communication. Je voulais donc comprendre ce phénomène.

La Faïencerie est une des rares salles conventionnées où j'ai pu trouver ce type de démarche. Les structures qui font des programmations participatives ont plutôt des statuts associatifs. Leur projet m'intéresse également car il est orienté vers les jeunes de l'adolescence au début de la vingtaine.

Enfin, la Bobine fait référence dans le domaine du participatif. Dès 2005, elle a adopté un mode de gouvernance coopératif, pas uniquement pour la programmation, et elle continue de l'améliorer depuis.

A noter que je n'ai trouvé aucune démarche participative dans le secteur purement privé (hors associatif et autres structures de l'ESS), sans doute car les enjeux financiers sont plus importants et que le secteur maîtrise plus ses risques. J'avais également souhaité étudier deux initiatives dans le cadre de collectivités territoriales (la commission culture de la ville d'Orly et le festival Réel de Villeurbanne) mais aucune n'a donné suite à mes sollicitations.

A travers ces trois entretiens, l'idée est de tester les hypothèses de ce mémoire auprès de terrains différents en termes de statuts, de modèles économiques, de mode de participation, de dimension de projet, d'ancienneté de la démarche, etc. et de monter à travers la variété des démarches, les points forts et les limites de chacune, les points communs et les divergences. La grille de questions est présentée en annexe 15.

Pour chacun des trois cas étudiés, en complément des entretiens qualitatifs, j'ai fait appel à des documents internes qui figurent en annexe (bilan, rapport d'activité, chartes...), au site web et réseaux sociaux institutionnels.

Pour appuyer cette démarche, je me suis inspiré de la méthodologie de Shelly Arnstein, non seulement de son échelle mais également d'un article ultérieur intitulé « A working model for public participation » (S. Arnstein, 1975). Sherry Arnstein y reprend les questions clés à se poser avant tout projet participatif : « Qui représente les intérêts du public – et plus particulièrement la multiplicité des intérêts du public ? Quels niveaux d'implication du public sont possibles ? Qui encadre le processus de participation ? Quelles méthodes peuvent être productives dans les interactions entre les profanes et les techniciens ? »

Pour affiner mon analyse et me conforter dans mon raisonnement, j'ai également interviewé Marjorie Glas, socio-historienne citée précédemment, et Alexia Jacques-Casanova, une consultante spécialisée dans l'accompagnement de projets participatifs.

## 2. Le « Nouveau Départ » de la Tricoterie (Bruxelles)

### a. Présentation de la structure et du contexte

Quelques chiffres-clés en guise d'introduction sur la Tricoterie :

- 1600 m<sup>2</sup> de bâtiments pouvant être dédiés à la location, à l'événementiel ou à l'activité socioculturelle.
- Environ 500 activités programmées par an : concerts, spectacles, ateliers, débats, etc.
- Pour une fréquentation globale de 85 000 personnes.
- 50 partenaires pour la saison socioculturelle.
- Un budget annuel qui se situe entre 250 000 et 300 000 euros.
- Plus de 75% des ressources provenant de subsides sur les exercices 2021 et 2022 (Loterie nationale, Commission Communautaire Française et de la Fédération Wallonie-Bruxelles).
- Du côté des dépenses, le personnel représente environ 50% du budget (pour 3,5 équivalents temps plein et des freelances, hors personnel artistique) et l'artistique un peu moins de 20%.

« La Tricoterie – Fabrique de liens » est un tiers-lieu qui ouvre en 2013 dans le quartier de Saint-Gilles à Bruxelles avec l'idée d'un lieu de rencontre, d'échange et de partage multiculturel. Le nom même de la Tricoterie vient de cette idée de maillage, de tissage, de métissage social.

Au départ, c'est le projet d'un couple, Joëlle Yana et Xavier Campion, mais faute de moyens suffisants pour acheter le lieu, ils invitent des amis à cofinancer le projet sous la forme d'une coopérative qui leur paraît la forme la plus juste pour reconnaître leur apport. Il leur faudra ensuite 5 ans pour stabiliser le projet, se professionnaliser et optimiser l'organisation.

En 2021, la Tricoterie a souhaité s'agrandir et acquérir le bâtiment voisin, qui faisait initialement partie de la même usine que le bâtiment déjà occupé. Cet ambitieux projet partait du constat d'un manque d'espaces pour accueillir les projets de leurs partenaires associatifs. Les coopérateurs avaient également envie de se doter d'une salle de spectacle avec une acoustique adaptée à des spectacles de théâtre et de musique classique ou non amplifiée, pour développer la programmation culturelle. Elle a donc lancé son projet de « Nouveau Départ » pour collecter les fonds nécessaires. A grand renfort de communication, elle a réussi à embarquer environ 300

nouveaux coopérateurs et lever 500 000 € et le nouveau bâtiment a pu être inauguré en septembre 2022.

Deux structures font vivre le projet depuis ses débuts :

- La coopérative Théodore SC (Société Coopérative) qui est propriétaire des bâtiments et qui gère les activités d'événementiel et de restauration/traiteur. Elle propose ainsi des services de location de salles, de traiteur ou encore de team buildings.
- La Tricoterie ASBL (Association Sans But Lucratif) à laquelle la coopérative délègue la gestion des activités culturelles qui sont au cœur du projet.

Les deux sont étroitement liées car les mêmes membres siègent aux deux comités de gestion (en particulier, le couple de fondateurs). Le modèle économique de la Tricoterie repose en grande partie sur la complémentarité financière des deux structures : la coopérative qui gère l'activité lucrative est bénéficiaire et sert à financer les activités culturelles de l'ASBL qui cherche avant tout à proposer des tarifs d'activité abordables.

Le principal argument pour la séparation des deux entités juridiques est de permettre à l'ASBL de toucher des subsides pour l'activité culturelle, ce qui n'est pas autorisé par le statut de coopérative. La coopérative, quant à elle, a l'avantage de permettre aux coopérateurs de récupérer leur mise de départ, s'ils le souhaitent.

C'est la coopérative qui entretient les bâtiments et investit dans le matériel qui est mutualisé avec l'ASBL. Elle met à disposition les locaux et le matériel à l'ASBL à un prix symbolique (environ 20% du prix du marché), ainsi qu'une partie de son personnel. Elle finance donc la plus grande partie du bâtiment en ordre de marche (BOM) pour l'ASBL. Ce qui se traduit de manière très claire dans les bilans financiers des deux structures. Théodore SC a ainsi des actifs immobilisés pour plus de 2,6 millions d'euros quand La Tricoterie ASBL n'en a que pour environ 20 000 €. Elle fait également des dons à l'ASBL en fonction de ses résultats. Cependant, sur les exercices 2021 et 2022 (Annexes 05 et 06), on ne retrouve pas trace de financement de l'ASBL par la coopérative. Pour étoffer son offre culturelle et surtout lui permettre une stabilité financière qu'elle peine à atteindre, l'ASBL essaie de capter un financement plus important de la Fédération Bruxelles Wallonie. C'est sans doute une des raisons pour lesquelles la coopérative Théodore ne lui a pas fait de don ces deux dernières années, malgré de bons résultats.

L'ASBL gère l'ensemble des activités socioculturelles non lucratives : concerts, spectacles, projections, débats, conférences, soirées dansantes, ateliers... Avec une volonté affirmée de s'intégrer au quartier, via des partenariats avec le tissu associatif local ou des activités hors les murs. Et toujours cette crainte de devenir une « bulle dans le quartier » (La Tricoterie Fabrique de liens, 2021), même si de l'avis de Chloé Leroy (Annexe 02), la Tricoterie contribue certainement à la gentrification du quartier. C'est d'ailleurs un reproche qui leur est fait par une partie de la population et qu'on retrouve dans les avis Google sur le restaurant. Les commentaires Facebook vantent davantage les activités socioculturelles et la fabrique de lien.

Le projet s'inscrit dans une démarche durable, aussi bien au niveau des bâtiments, de la consommation énergétique, des produits bios et équitables mis en avant au restaurant, que plus généralement dans la volonté de construire un modèle d'organisation flexible et qui puisse s'adapter et s'insérer dans un quartier pour aider à le faire vivre. La Tricoterie a d'ailleurs été récompensée du prix de l'Economie sociale en 2016.

Avant le projet de programmation participative, la programmation était établie par un comité constitué de cinq personnes, chacune avec son domaine d'expertise (musique acoustique, musique classique, théâtre, conférences et ateliers) et se réunissant toutes les deux semaines. A l'heure actuelle, la Tricoterie n'a pas encore la solidité financière qui lui permettrait de programmer à l'année, elle fonctionne donc avec deux demi-saisons (septembre à décembre et janvier à juin).

A la Tricoterie, j'ai pu interroger **Chloé Leroy** qui est chargée de communication, des relations avec les publics et des relations avec les coopérateurs. Cet entretien est retranscrit en annexe 02.

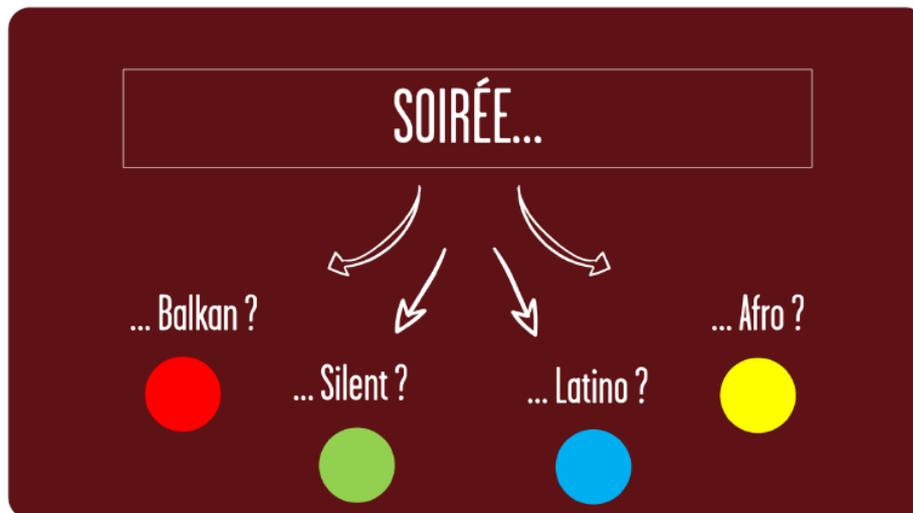
#### **b. Présentation de la démarche de programmation participative**

C'est à l'occasion de cette levée de fonds en mars 2021, de ce Nouveau Départ, qu'a germé l'idée d'une programmation participative, d'abord portée par un des fondateurs, mais qui a rapidement trouvé l'adhésion de l'équipe. La Tricoterie avait l'intention d'impliquer les coopérateurs à la programmation pour les inclure dans le projet, au-delà de leur apport financier. On voit ici encore la porosité entre les deux structures : les coopérateurs investissent dans Théodore SC mais on leur propose de participer à la programmation de la Tricoterie ASBL.

Joëlle Yana présente d'ailleurs cette idée dans les interviews qu'elle donne pour communiquer autour de la levée de fonds : *« On a aussi mis en place un projet qui est d'ouvrir la programmation culturelle à tous les coopérateurs. Jusqu'à aujourd'hui, c'était le comité de programmation de l'équipe interne de la Tricoterie qui décidait de ce qu'on programmait. Alors on gardera un premier filtre parce qu'on veut être garants de l'impulsion qu'on a donné depuis le début au projet mais une fois que ce filtre est passé, les coopérateurs nous aiderons dans les choix culturels que ce soit dans des rencontres littéraires, dans des choix de concerts, dans des spectacles à programmer, dans des choix de saison de documentaires ou de fiction. Donc on va vraiment impliquer les coopérateurs dans les choix de notre saison culturelle. »* (La Tricoterie Fabrique de liens, 2021)

Initialement, la première consultation était prévue en mai 2021 pour la programmation de septembre à décembre 2021. Mais elle a dû être reportée à cause du Covid et des travaux dans le nouveau bâtiment. L'inauguration de la nouvelle salle a finalement eu lieu en septembre 2022 avec une assemblée générale extraordinaire. C'est au cours de cette assemblée générale que la Tricoterie a introduit son premier sondage au sujet de la programmation auprès des 150 coopérateurs présents. Mais depuis, aucune nouvelle consultation n'a été organisée.

Pour ce premier sondage (Annexe 04), la Tricoterie a choisi de rester très prudente. L'expérience se voulait avant tout ludique : chacun pouvait voter avec son smartphone ou à main levée avec des papiers de couleurs (pour éviter la fracture numérique). Les résultats étaient affichés en direct sur un écran géant. Les questions étaient de fait assez simples avec des choix restreints.



5. Quelle soirée ?		83 répondants
Silent party	18%	15 votes
Balkan party	11%	9 votes
Afro party	28%	23 votes
Latino party	47%	39 votes

Figure 2 Exemple de question posée en AG par la Tricoterie

Seule une question ouverte proposait de donner librement des thématiques (sans choix multiples) dans le cadre des projections du Kinograph (un cinéma coopératif qui à l'époque n'avait pas de lieu fixe). En tout, le sondage comportait 13 questions, mais aucune ne portait sur la programmation concert ou théâtre.

La prudence a été affichée dès le départ : « on l'a présentée comme ça d'emblée, que ça n'avait pas vocation à être des choix contraignants dans le sens où ce n'était pas, à telle date on va programmer telle chose et une fois qu'ils ont voté, c'est établi, c'est fixé dans la progra. [...] On ne s'était pas engagé plus que ça aussi parce que c'est un premier test et on préférerait être prudent plutôt que décevoir les gens et que les gens trouvent qu'ils avaient été floués dans le processus. [...] C'était des questions un peu plus larges, des grandes orientations qui sont encore valables maintenant. » (Annexe 02)

Et de fait, les résultats ont été relativement décevants : « de mémoire, c'était plutôt attendu [...] il n'y avait pas de grosse surprise ». Et l'expérience n'aura pas forcément marqué les coopérateurs non plus : « non pas tellement de feedback, à part qu'ils étaient contents » (Annexe 02).

A côté de cette démarche, la Tricoterie avait mis en place « *une boîte mail, idee@tricoterie.be, [où] les gens peuvent envoyer des propositions pour la programmation.* » (Annexe O2). Pour l'instant, l'initiative reste confidentielle, seuls les coopérateurs en ont connaissance et aucun n'a encore envoyé de suggestion.

Malgré une importante campagne de communication autour de cette programmation participative au moment du « Nouveau Départ », on constate donc que l'expérience est restée très limitée. Aujourd'hui, elle est au point mort. Il apparaît donc intéressant d'analyser les raisons de ces résultats.

### c. Analyse de la démarche

Tout d'abord, il faut bien noter qu'il s'agit d'une première expérimentation, dans un contexte complexe et largement défavorable entre le Covid, les travaux pour le nouveau bâtiment, le besoin de s'approprier les nouveaux espaces et l'insécurité financière. Chloé Leroy a plusieurs fois utilisé le terme de « peur » durant l'entretien (Annexe O2) : peur que les coopérateurs se sentent floués, peur de perdre le contrôle, peur liée au manque d'expérience de la gestion d'une salle de spectacle, peur liée aussi au manque d'expérience dans ce genre de démarche (aussi bien parmi le personnel que parmi les coopérateurs). Engager une première expérimentation de participation dans ce contexte était donc un vrai défi. A l'aune de cette première analyse, la solution trouvée d'une forme de participation assez légère et ludique reste un premier pas intéressant s'il est intégré dans un plan à plus long terme.

De prime abord, quand je me suis renseigné sur la démarche à travers la presse et internet, je me suis posé des questions sur la sincérité de la démarche. La programmation participative a d'abord été utilisée comme un élément incitatif durant une campagne de communication pour lever des fonds. De fait, dans l'interview de Joëlle Yana cité précédemment (La Tricoterie Fabrique de liens, 2021) deux éléments méritent d'être relevés. Tout d'abord, l'objectif de cette programmation participative est clairement exprimé comme une forme de reconnaissance offerte aux coopérateurs pour leur investissement financier. Deuxième élément important : un début de cadre est déjà donné, qui restreint le choix des coopérateurs parmi une présélection établie par le comité de programmation professionnel, ce cadre ne sera finalement pas vraiment appliqué. C'est aussi un élément qui pose question : cette annonce laisse clairement à penser que les choix vont aussi porter sur les spectacles, ce qui n'a pas été le cas. D'où sans doute la peur de décevoir évoquée par Chloé Leroy. Par ailleurs, la programmation participative

a également été utilisée comme argument dans le dossier de demande de subside en cours : « *On en a clairement parlé en le revendiquant. Ce qui me fait dire aussi que si on a ce gros subside, il faudra qu'on assume et qu'on le fasse bien.* » (Annexe 02). Ces éléments contribuent à remettre en cause la sincérité de la démarche. Si on se réfère à l'échelle d'Arnstein, on pourrait alors croire à une tentative de manipulation (premier échelon).

Par la suite, au cours de l'entretien et avec l'éclairage des autres entretiens, j'ai relevé que cette expérience est très révélatrice de beaucoup de préjugés ou d'a priori assez communs sur les programmations participatives :

- La résistance au changement : « *Joëlle et Xavier, ils ont investi tout leur argent dans ce projet. Donc c'est un peu leur bébé. [...] A la fois, c'est une coopérative avec 350 personnes et en même temps, c'est un projet porté par un couple. Ce n'est pas un projet créé d'emblée en coopérative avec plusieurs centaines de personnes.* » (Annexe 02)
- Les enjeux de pouvoir au niveau de la gouvernance : « *Les membres du comité de programmation qui font la programmation musicale et théâtrale, aiment bien avoir un peu leur mainmise sur cette programmation.* » « *Tu sens que ça les stresse d'institutionnaliser la transparence. Ils préfèrent le faire de façon informelle. Mais que ce qui soit écrit, c'est que ce sont eux les chefs.* » (Annexe 02)
- Les enjeux de pouvoir au niveau de la programmation et la mise en avant d'une expertise : « *Ils tiennent aussi à ce qu'il y ait une forme de cohérence.* » (Annexe 02)
- Et en sous-texte aussi, le manque d'expérience et de méthodologie : « *pour le théâtre par exemple, c'est un peu compliqué de demander aux coopérateurs en amont "est ce que vous voulez tel ou tel spectacle ?" alors qu'ils ne l'ont pas forcément vu [...] c'est très compliqué à faire à 150 personnes dans une pièce [...] Je vois un peu le genre de choses qu'on peut mettre en place. Mais si on décidait de faire ça à la Tricoterie, d'y consacrer de l'énergie et du temps, je pense que je me reformerai un peu plus aux méthodes d'intelligence collective pour les grands groupes.* » (Annexe 02)

Mais c'est sans doute le contexte qui a le plus pesé sur ce projet et le manque de disponibilité et de moyens : « *Il y avait [...] un petit mélange de flemme, un petit mélange de crainte et un petit mélange de "on a tellement d'autres trucs à gérer que ça fait peur de devoir faire ça en plus". [...] Et je pense que c'est un peu stressant de se rajouter en même temps l'obligation de*

*demander aux coopérateurs alors que nous-mêmes on découvrait cette nouvelle façon de programmer. C'était quand même compliqué de savoir ce qu'on allait leur demander parce que pour nous aussi, c'était nouveau. [...] Une des raisons, c'est qu'on attend ces subsides et que nous-mêmes, on est en train de programmer la saison septembre décembre complètement à l'aveugle, sans savoir combien de thunes on aura. [...] Pour l'instant, on est en mode survie. » (Annexe 02)*

Si on s'intéresse plus particulièrement à ce qui touche à la problématique de ce mémoire, à savoir si les programmations participatives permettent de s'ouvrir à d'autres publics, on remarque quelque chose de paradoxal dans cette démarche, une dissonance entre la volonté affichée de ne pas « *créer une bulle dans le quartier* » (La Tricoterie Fabrique de liens, 2021) et le fait de n'intégrer que des coopérateurs dans la démarche de programmation participative. En effet, les coopérateurs représentent plutôt la partie de la population du quartier qui contribue à sa gentrification : « *Les coopérateurs, le profil typique, ce sont des gens qui aiment bien la Tricoterie, qui viennent souvent à nos activités [...] Ce sont aussi des gens, pas richissimes, mais on est sur des bobos qui ont un peu de sous et donc ils y ont vu l'occasion de placer 300-400 balles sans risque et pour soutenir un projet qu'ils aimaient bien.* » (Annexe 02). Pourtant, l'idée au départ était bien à l'élargissement : « *On a diffusé très largement sur les réseaux sociaux, dans la presse, pour toucher un maximum de gens. Ça, c'était l'envie effectivement d'aller toucher un nouveau public aussi. Maintenant, quand tu proposes de mettre 230 balles minimum, tu touches d'emblée... On n'allait pas toucher des gens des quartiers précarisés. Donc ça reste un public un peu restreint automatiquement.* » (Annexe 02)

La restriction au seul panel des coopérateurs induit automatiquement un biais sur les résultats de la participation. En se limitant au seul public acquis et fidèle, avec une mixité sociale assez faible, on peut imaginer que l'ASBL a avant tout cherché à limiter aussi le risque d'avoir des réponses qui sortiraient de sa ligne de programmation habituelle. Ce qui conduit forcément à la conclusion : « *on connaît notre public* » (Annexe 02). Autre contrôle exercé sur les résultats de cette consultation : la formulation des questions très simples et des réponses à choix multiples ne laissait aucune place à la surprise. Seule la question sur les thématiques laissait une ouverture mais elle était tellement vague qu'elle n'engageait à rien. Par ailleurs, on note qu'il n'y avait aucune question sur la programmation du spectacle vivant (théâtre et concerts) mais seulement sur les activités jugées moins importante dans la hiérarchie des pratiques

(ateliers, conférences...). Pourtant, la « Fabrique de lien » se joue tout autant, si ce n'est plus dans les activités interactives comme les ateliers ou l'évasion discalé, qui touchent donc au cœur du projet. Ici, la hiérarchie habituelle de valeur n'est pas forcément en cohérence avec l'importance stratégique des pratiques. Mais encore une fois, ce n'est pas sous cet angle que cette consultation a été envisagée, elle répond à l'objectif de reconnaissance pour les coopérateurs. Elle ne semble pas avoir été pensée plus largement dans le cadre des missions que l'ASBL s'est fixées.

Quant à la question de savoir s'ils avaient envisagé d'aller plus loin et d'intégrer des coopérateurs au comité de programmation, la réponse a été catégorique : « *On ne l'a pas envisagé.* » (Annexe 02). Chloé Leroy me cite alors le cas de deux coopérateurs qui ont quand même intégré le comité de programmation : « *Jean Gillis, c'est l'ingénieur qui a conçu les plans de la nouvelle salle [...] Et je pense que c'est sa femme qui a sponsorisé l'achat du piano à queue qu'on a mis dans cette nouvelle salle. Donc il y a un lien très particulier avec eux. [...] On n'avait pas d'expertise en musique classique et donc ils venaient apporter l'expertise.* » (Annexe 02). La justification reste donc ici la reconnaissance d'un investissement financier. A cela s'ajoute la valorisation d'un capital social et culturel, qui forge de manière classique la légitimité des programmeurs décrite en première partie de ce mémoire.

Mais l'envie reste sincère : « *L'envie que moi je porte, mais je pense, mes collègues aussi, c'est d'utiliser ces coopérateurs pour aborder d'autres questions aussi. Je pense à ça parce qu'on pourrait imaginer de fonctionner non pas par un sondage, mais par exemple de trouver des méthodes d'intelligence collective, de prendre plus de temps pour vraiment cocréer une programmation avec eux, pour faire des groupes de travail, des groupes de réflexion et pour pouvoir réfléchir avec eux à la cohérence aussi de la programmation.* » (Annexe 02)

Chloé me faisait d'ailleurs part d'un autre projet participatif en lien avec les coopérateurs qui tient a priori plus à cœur à l'équipe : l'idée est de réfléchir collectivement à la place de la Tricoterie dans le quartier pour rechercher des solutions collectivement à plus d'inclusivité. « *Si tu t'installes dans un quartier populaire, en fait, si tu ne fais rien, tu contribues à la gentrification. [...] Et donc pour ne pas faire partie du problème, je trouve qu'il faut faire très activement partie de la solution et mettre en place des choses pour inclure le public du quartier [...] typiquement, j'aimerais bien mettre aussi en œuvre des dynamiques d'intelligence collective avec les coopérateurs pour réfléchir à ces questions-là. Parce qu'il y a plus dans 150 cerveaux que dans*

*dix, pour leur demander si eux auraient des idées pour avoir plus d'inclusion à la Tricoterie pour s'ouvrir plus au quartier, pour faire mieux. » (Annexe 02)*

Pour conclure, si on se place au niveau de l'objectif affiché de montrer une forme de reconnaissance aux coopérateurs, on se situe bien à l'échelon de la consultation sur l'échelle d'Arnstein. C'est un premier test qui aura au moins eu le mérite de rassurer aussi en interne. Reste à espérer pour la Tricoterie qu'elle obtienne le subside attendu et qu'elle parvienne à concrétiser ses tâtonnements en une belle expérience participative.

### **3. La Commission Jeunes de la Faïencerie (Creil)**

#### **a. Présentation de la structure et du contexte**

La Faïencerie est une Scène conventionnée d'Intérêt National mention « art en territoire » qui reconnaît « des projets allant à la rencontre des populations sur un territoire élargi, sous forme de décentralisation, d'itinérance et de résidences et de présence artistique au cœur des territoires d'action et de rayonnement » (Ministère de la Culture, s. d.). Elle est gérée par une association loi 1901, soutenue par la ville de Creil, le département de l'Oise, la région Hauts-de-France et la DRAC Hauts-de-France. Elle comporte :

- une salle de spectacle de 730 places qui programme aussi du cinéma,
- un studio de répétition permettant d'accueillir des compagnies en résidence,
- un bar et un restaurant.

Elle programme également des spectacles à la Manufacture, une salle de 1500 places debout qui est située dans le même bâtiment, et hors-les-murs sur l'ensemble du territoire de la communauté d'agglomération Creil Sud Oise.

La programmation compte environ 25 propositions de spectacle par saison, majoritairement du théâtre, mais aussi de la danse, de la musique et du cirque. A cela, s'ajoutent des propositions hors-les-murs : soit produites par la Faïencerie, soit en partenariat avec d'autres salles. La saison est rythmée par 3 festivals :

- Mosaïque qui ouvre la saison avec des spectacles de rue gratuits dans les onze communes de l'agglomération pour donner une visibilité à la Faïencerie ;

- Les P'tites Tommettes avec une programmation orientée pour les 0-5 ans pour permettre un premier contact avec le théâtre ;
- Les Infaillibles, dédié aux adolescents.

Je n'ai malheureusement pas eu accès au rapport d'activité de l'association pour avoir des chiffres plus précis sur son budget, ses sources de financement et la part de l'artistique et de la médiation dans les dépenses.

La directrice actuelle, Joséphine Checco est arrivée en poste en 2019 avec un projet radicalement orienté vers le territoire : « *Creil est une ville de 40 000 habitants, la 8e la plus pauvre de France. Son agglomération mêle urbain et rural, avec tout un réseau de petits villages alentours. 50 % de ses habitants ont moins de 30 ans, dont une grosse tranche sous la barre de 20 ans, et nous comptons de nombreux parents isolés, surtout des mères. [...] J'ai donc choisi de réorienter le lieu sur l'axe « arts et territoire », et travailler avec le public, en particulier celui qui ne vient pas au théâtre. Je m'intéresse avant tout à ceux qui n'y sont jamais allés.* » (Corlin, 2022)

A la Faïencerie, j'ai interviewé **Cloé Franchet** et **Alexia Brasseur**, chargées des relations avec les publics et coordinatrices du festival Les Infaillibles. La transcription de cet entretien figure en annexe 07.

## b. Présentation de la démarche de programmation participative

### La naissance du projet

A l'origine, l'impulsion a été donnée par Joséphine Checco, la directrice, qui avait mené des expériences participatives à l'espace Lino-Ventura de Garges-lès-Gonesse auparavant. Mais très vite surgissent des doutes sur la programmation : Cloé Franchet : « *C'est quelque chose qu'elle nous a plus ou moins pas forcément demandé. En fait, elle nous a dit "On va faire un festival ados" et moi j'ai dit je veux bien faire un festival ados mais j'étais ado il y a quinze ans, et j'ai jamais été ado ici. Je ne sais pas du tout ce que c'est que grandir dans un quartier, moi j'ai grandi dans la pampa, au milieu des lavandes.* » Alexia Brasseur : « *Et est ce qu'on est les mieux placés pour parler d'adolescence alors qu'on en est sorti ?* »

C'est ainsi qu'est née la Commission Jeunes avec pour but de coconstruire la programmation de l'ensemble des activités du festival Les Infaillibles. Chaque année, ce sont entre quatre et cinq projets de médiation qui sont menées par la Commission Jeunes avec un sous-groupe par

projet. Parmi ces sous-groupes, le comité de programmation a pour objectif de sélectionner un des trois spectacles qui sera présenté pendant le festival des Infaillibles la saison suivante.

### **La constitution du groupe**

Le recrutement s'est fait au départ dans les collèges et lycées du secteur. Cloé Franchet est allée présenter dans tous les établissements le projet d'une semaine d'activités au théâtre sur les vacances scolaires. Au programme : travail avec une compagnie en résidence autour d'un projet de VR, visites guidées, découvertes des métiers du théâtre et deux ateliers pour comprendre leurs motivations et leurs freins à venir au théâtre. Le spectacle en VR les a particulièrement intéressés et à l'issue de cette semaine, 35 jeunes ont souhaité poursuivre l'aventure mais petit-à-petit le groupe s'est réduit à 18 jeunes. Depuis, le recrutement fonctionne davantage par le bouche-à-oreille, même si Cloé Franchet et Alexia Brasseur continuent à aller dans les établissements scolaires et les journées des associations chaque année pour présenter la Commission Jeunes.

Le nombre de places dans le groupe de programmation est limité à huit pour pouvoir partir en minibus assister aux spectacles. Le groupe reste relativement stable, l'idée étant de construire une relation sur le long terme pour toucher aussi le cercle familial et l'entourage au fur et à mesure. Chaque année un ou deux nouveaux membres sont admis avec l'objectif de renouveler le groupe pour éviter de constituer un entre-soi. Elles veillent cependant toujours à pouvoir proposer d'autres projets aux jeunes qui se présentent pour les inclure dans la Commission Jeunes en attendant de pouvoir les intégrer au comité de programmation. L'équilibre au sein du groupe reste fragile et le maintenir requiert une certaine expérience, elles font attention à tout ce qui pourrait le perturber. Et Cloé Franchet d'insister, pour répondre au reproche qu'elle entend parfois sur le nombre restreint de bénéficiaires : « *Tout ce qu'on construit là, c'est du long terme.* » (Annexe 07).

### **Mise en place du comité de programmation**

Au début du comité de programmation, Cloé Franchet a organisé des rencontres avec les différentes équipes du théâtre pour sensibiliser les jeunes aux différentes contraintes :

- Une première rencontre avec la directrice pour leur expliquer les enjeux de la programmation : les cahiers des charges imposés par les tutelles et la labellisation, l'enjeu de l'accompagnement des compagnies locales, les équilibres entre les types et

les thématiques des spectacles dans la saison, les enjeux de parité, de diversité, de développement durable ;

- Une rencontre avec l'administrateur sur les aspects budgétaires, les coûts de cessions, les défraiements, le fonctionnement des subventions ;
- Une rencontre avec l'équipe technique pour comprendre les fiches techniques des compagnies, les contraintes de planning liées au montage/démontage, le plan de feu, les notions de service et d'intermittence.
- Au fur et à mesure du projet, ils découvrent donc tout un panel des métiers du théâtre et ils s'approprient le jargon.

### **Le cadre - La charte de la Commission Jeunes**

Au début de chaque année, chacun des participants doit signer la Charte de la Commission (Annexe 08) qui lui rappelle le cadre de sa participation :

- Les objectifs du projet : « *Encourager l'éveil culturel des jeunes, l'apprentissage du travail collectif, la prise de décision en commun, la découverte des métiers du théâtre et l'autonomisation des jeunes.* » (Annexe 08) ;
- Les engagements du participant : « *Sa présence est indispensable aux réunions mensuelles pour participer activement à la réalisation de l'action qu'il aura choisi de défendre* » (Annexe 08) ;
- Les engagements de la Faïencerie : « *Il n'est pas demandé de payer une adhésion pour devenir membre de la Commission Jeunes, de même qu'il ne donne droit à aucune rémunération. Il ne pourra pas être demandé aux jeunes une activité qui peut remplacer un poste salarié de la Faïencerie. La Faïencerie Théâtre prendra en charge la totalité des frais budgétaires liés aux projets menés par la Commission Jeunes, après validation des dépenses par les responsables du projet.* » (Annexe 08) ;
- Les conditions pour rompre l'engagement de chaque part ;
- Et pour chaque projet : le rappel des objectifs et des missions de la commission ainsi que le calendrier prévisionnel de chaque projet.

Cloé Franchet a bien conscience que le cadre est important à maintenir de part et d'autre : « *En fait, je pense qu'on a un peu pris parfois, le rôle d'un animateur jeunesse qui joue un peu le rôle du grand frère dans le quartier. Sauf que nous, contrairement à ce qu'on critique des animateurs jeunesse, c'est que les animateurs jeunesse vont à l'envie du jeune. Ils font ce qu'il a envie de*

*faire, ils l'amènent au Parc Astérix. Nous, pas du tout. On a quelque chose à défendre. On a un projet et on a un objectif : c'est qu'ils se rendent compte que cet endroit est à eux, que le théâtre, c'est pas fait que pour les bourgeois de Chantilly. Pas du tout. Le théâtre est fait pour celui qui a envie de s'asseoir dans cette salle et de voir ce qu'on propose. Et ça c'est notre objectif et on les a toujours amenés à ça. Et quand ils quittent ce cadre-là, on ramène ce cadre-là. » (Annexe 07).*

### **Le déroulé d'une année type pour le comité de programmation**

Début juillet, avant les vacances, la Commission Jeunes se réunit au complet pour présenter les projets de la saison suivante mais pas encore les spectacles qui seront vus. Les jeunes sont invités à débattre autour des projets, apporter des modifications ou d'autres idées. A l'issue de la réunion, la Commission valide les projets retenus pour la saison suivante.

Début septembre, Alexia Brasseur et Cloé Franchet déterminent avec la directrice la sélection des six ou sept spectacles qui seront présentés dans l'année au comité de programmation. Elles s'assurent en particulier que le coût de cession est finançable.

Courant septembre, une première réunion du comité de programmation en présence des parents vise surtout à les informer des dates, à les rassurer sur le déroulement et à présenter les spectacles présélectionnés. Tout au long de l'année, des réunions mensuelles de la Commission Jeunes permettent ensuite d'informer l'ensemble des groupes de l'avancée de chacun des projets et de débattre ensemble des difficultés rencontrées par chaque sous-groupe.

Chacune des soirées de spectacles suit ensuite le même déroulé. Une semaine avant, Cloé Franchet et Alexia Brasseur rappellent la date sur le groupe WhatsApp créé avec les jeunes et sur celui des parents. Le soir du spectacle, les parents amènent les jeunes à la Faïencerie et Cloé Franchet ou Alexia Brasseur conduit le groupe en minibus au spectacle (souvent à Paris ou en proche banlieue où l'offre est abondante). Les jeunes assistent au spectacle et parfois à un bord plateau avec les artistes. Alexia Brasseur : « *Dans la conversation dans le minibus, on fait un débriefing où chacun doit analyser le spectacle, pourquoi il l'a aimé et pourquoi il ne l'a pas aimé, qu'est-ce qu'il a trouvé bien, qu'est-ce qu'il a trouvé intéressant. Et [comme] ce sont des jeunes qui reviennent chaque année aussi, ils commencent à avoir la petite analyse plus poussée et ils ne programment pas pour eux.* » (Annexe 07) Pendant le trajet, un des jeunes a pour mission de prendre des notes de la discussion et d'envoyer le compte-rendu sur le groupe

WhatsApp. En fin de soirée, les jeunes sont reconduits jusque chez eux, selon l'engagement moral pris avec les parents.

Fin janvier au plus tard, la sélection définitive du spectacle doit être validée par la Commission pour pouvoir être intégrée dans la brochure de la saison suivante. Le vote a lieu lors d'une réunion plénière de la Commission Jeunes. En amont de cette réunion, les documents relatifs à chaque spectacle sont fournis à tous les membres de la Commission Jeunes (fiche technique, coût de session, dossier d'intention ou de présentation du spectacle...). Ils ont ainsi tous les éléments (artistiques, techniques et budgétaires) leur permettant de décider. Pour cette réunion, les jeunes du comité de programmation préparent un exposé de 30 à 60 minutes pour présenter les spectacles qu'ils ont vu au cours de la saison à l'ensemble de la Commission Jeunes. S'ensuit un débat pour discuter des différentes propositions, les réinterroger et aboutir au vote à main levée. Alexia Brasseur : « *On essaie d'intervenir le moins possible, bien sûr, parce que c'est vraiment leur choix, même si nous aussi, on a un peu notre préférence. On n'intervient pas ou juste pour canaliser parfois.* ». « *Ils programment pour les autres. Donc même si ce n'est pas forcément le spectacle qui les a le plus émus, si la thématique que le spectacle défendait [leur plaît], c'est celui-là qu'ils vont choisir.* » (Annexe 07). Cette année, par exemple, ils ont choisi un spectacle qui parlait d'homosexualité parce que « *c'est important de montrer ça aux autres.* » (Annexe 07). C'est pourtant un spectacle qu'ils ont vu en captation car les dates de représentation ne permettaient pas le déplacement. Le choix n'est donc pas toujours le plus attendu.

Le spectacle est ensuite programmé pendant le festival des Infaillibles de la saison suivante. Les jeunes de la Commission participent aussi à l'organisation du festival (accueil des artistes, par exemple).

En fin d'année scolaire, une dernière réunion plénière de la Commission Jeunes établit le bilan de l'année : les jeunes peuvent faire leurs retours sur le déroulement de l'année, ce qui les a intéressés, ce qu'ils ont appris et les axes d'amélioration pour la saison suivante (Annexe 09).

Cloé Franchet : « *Chaque année on leur écrit une lettre aussi pour les remercier de leur engagement. [...] Ça prend du temps mais en fait, je trouve que quand t'es ado, c'est très compliqué de te faire confiance dans ce que tu fais. Très compliqué de trouver tes goûts. C'est très compliqué de te construire, c'est une période difficile.* »

## Les autres projets de la Commission Jeunes

A travers les autres projets, Cloé Franchet et Alexia Brasseur cherchent à créer des rencontres, des liens avec les services de la ville par exemple, ou d'autres partenaires, aussi pour leur faire découvrir d'autres métiers et les aider dans leur orientation.

Elles laissent souvent les projets mûrir entre le moment où l'idée va émerger en Commission et le moment de sa réalisation. Elles cherchent le bon moment pour laisser le temps aux jeunes de se l'approprier, surtout si l'idée vient d'elles. Cloé Franchet : « *Pour être honnête, parfois ça vient aussi nous. Et pour que ça marche, on dit que c'est une envie des jeunes, j'avoue. La capsule temporelle, ça venait de moi et j'ai dit à du monde "ouais, les jeunes, ils veulent trop faire ça" alors qu'en fait c'est un peu un kiff personnel au départ. Mais ils s'en sont bien emparé.* » (Annexe 07). Elle souligne que cette appropriation est indispensable : « *Si ça ne vient pas d'eux, ça ne marche pas très bien.* » « *Mais parfois, ça prend du temps. [...] On prend le temps de construire leur pensée, de leur donner des outils pour la suite.* » (Annexe 07).

Un exemple est assez révélateur du mode de fonctionnement de la Commission Jeunes, celui de la friperie éphémère. Le projet est parti d'une discussion dans le minibus de retour d'un spectacle avec le comité de programmation où un jeune disait qu'il avait honte d'aller acheter des habits chez Emmaüs. Alexia Brasseur et Cloé Franchet ont alors monté un projet qu'elles ont soumis à la Commission en lien avec le BTS Mode de Creil pour leur montrer qu'on pouvait valoriser ces vêtements. Les jeunes ont ainsi organisé une collecte de vêtements dans les établissements scolaires de la ville qu'ils ont customisé avec les élèves du BTS mode et une costumière du théâtre. Les bénéfices de la vente de ces vêtements ont été redistribués à des associations caritatives. Cloé Franchet : « *Ils ont de l'or dans les mains. Ils ne le savent pas encore, mais là, peut-être qu'aujourd'hui, ils se disent qu'ils pourront faire ça plus tard.* » (Annexe 07).

## L'évaluation

A l'occasion de la réunion de fin d'année, Cloé Franchet et Alexia Brasseur prennent le temps de faire un bilan avec les jeunes de l'année écoulée. Elles me confirment que la Commission Jeunes a beaucoup évolué depuis sa création, en partie grâce à ces retours. Cloé Franchet : « *On va leur demander de chiffrer à combien de personnes ils parlent du projet. Qui est impliqué, par exemple, dans leur famille. Est-ce que leurs parents sont courant ? [...] Nous, ça nous permet aussi d'avoir des critères d'évaluation quand on fait des demandes de subvention auprès de la*

*CAF par exemple, qui financent beaucoup la commission jeunes. [...] En général, chaque année, ils ramènent une personne, soit c'est leur copine de lycée, soit c'est leur cousine, soit c'est leur petite sœur, mais pas plus d'une personne. Ce n'est pas plus, mais c'est déjà bien. On avait un peu peur que ça devienne une pratique un peu « C'est la honte » [...] avec le jugement des pairs, le théâtre, ce n'est pas non plus le truc qui est le plus valorisé quand t'es ado. » Alexia Brasseur : « ça nous a un peu aussi conforté dans l'idée de leur faire encore un peu plus de place dans le festival. » (Annexe 07).*

Cloé Franchet tient également un carnet de bord de la Commission (Annexe 09) depuis sa création avec les comptes-rendus de toutes les réunions et les bilans de tous les événements organisés dans le cadre de la Commission Jeunes.

### **Les spectacles programmés par la Commission Jeunes :**

- Pour l'édition 2022 des Infaillibles : « *Réalités* » de Kurt Demey, un spectacle de mentalisme créé au Manège, Scène Nationale de Reims
- Pour l'édition 2023 : « *JO&LÉO* » du collectif l a c a v a l e
- Pour l'édition 2024 : la Commission a longuement hésité entre 2 spectacles : « *Mes parents* » de Moha-med El Khatib et « *Rave Lucid* » de la compagnie Mazelfreten. Ils ont finalement opté pour « *Rave Lucid* » et la Faïencerie leur a fait la surprise de programmer également « *Mes parents* ».

### **c. Analyse de la démarche**

Aucun doute ici sur l'aspect participatif du comité de programmation. Les trois dimensions de la participation de Joëlle Zask sont assez évidentes sur ce projet :

- prendre part avec la phase d'apprentissage et le fait d'assister aux spectacles,
- apporter une part car chacun apporte sa personnalité, son point de vue au débat,
- bénéficier d'une part car les jeunes développent leur prise de parole en public, leur regard sur les spectacles, ils vivent une expérience forte.

En revanche, c'est un bon exemple pour montrer les limites de l'échelle d'Arnstein. Réassurance, partenariat ou délégation de pouvoir ? Difficile de trancher. Tout d'abord, limitons-nous au seul comité de programmation. La présélection des spectacles fait partie du mécanisme de réassurance : le Faïencerie cherche par là à conserver le contrôle, à s'assurer que le spectacle

sélectionné par les jeunes ne sort pas du cadre de la ligne artistique. Mais c'est aussi nécessaire à la pédagogie et à l'accompagnement dans la décision. Concernant le processus de décision, les jeunes sont complètement autonomes au moment du vote : ils ont toutes les clés pour choisir, ils choisissent librement (en dehors du biais de la présélection), ils choisissent seuls sans intervention de la Faïencerie. On se situe ici plutôt au niveau de la délégation de pouvoir sur l'échelle d'Arnstein.

### Limites sur la sociologie du groupe

Même si elles essaient de recruter largement, Cloé Franchet et Alexia Brasseur ont bien conscience de ne toucher que des jeunes qui sont déjà impliqués dans leur scolarité et dont les parents aussi sont investis. Alexia Brasseur : *« c'est quand même des petits qui sont un peu premier de la classe, donc ils sont aussi bien moteurs et parfois ils voient aussi qu'ils ont des moments de décalage avec certains autres. »* Cloé Franchet : *« Pour être honnête, on n'a pas les enfants non plus du quartier qui brûle en ce moment. On a les premiers de la classe. » « Mais en même temps, c'est les petits du quartier qui sont vraiment dans le quartier. On ne va pas les chercher à Chantilly ou à Senlis pas du tout. Ils sont de Creil et effectivement ils ne font pas la mule pour dealer, mais en même temps je suis allée dans des caves négocier avec des grands frères dealers, que le petit frère puisse faire la Commission Jeunes donc il y a quand même un truc où d'un point de vue familial, ce n'est pas non plus isolé de tous ces contextes compliqués. » « Les seuls jeunes qu'on perd en cours de saison dans les projets, ce sont des jeunes qui ont un contexte familial trop compliqué. »* (Annexe 07). Ce qui ne facilite pas la tâche de conserver un groupe hétérogène. Mais l'implication des jeunes au sein du groupe est généralement forte.

Recruter de nouveaux membres est aussi un travail sur le long terme qui demande une certaine continuité pour espérer toucher de nouvelles personnes et élargir le cercle. Cloé Franchet : *« Depuis le Covid, on a eu beaucoup de complications. Le travail a dû se faire autrement et on a perdu ce lien avec le terrain. [...] On ne peut pas être un théâtre qui est bloqué sur un seul public. On ne peut pas parce qu'on a une mission trop importante ici, je trouve. [...] C'est juste ça qu'on veut vraiment défendre : se dire que cette porte, tu peux la passer, cette salle tu peux t'y asseoir, tu peux y voir quelque chose et ça devient un souvenir bon comme mauvais, mais ça devient un instant que tu t'es donné la possibilité de vivre et pas que tu t'es interdit parce qu'il y a trop de barrières dans les têtes. »* (Annexe 07).

## La sincérité de la démarche

La sincérité de la démarche est évidente lorsqu'on en discute avec Cloé Franchet et Alexia Brasseur et c'est un point crucial pour gagner l'adhésion des jeunes. Dans les points positifs du bilan de cette année, à propos de l'autonomie et de la responsabilité qui leur est offerte, ils confirment : « *C'est la première fois que l'on a ça dans un monde de grand.* » « *On n'est pas des simples spectateurs.* » « *On participer à un projet vrai* » (Annexe 09).

Cloé Franchet : « *Ils deviennent des stars. Non mais vraiment, ils deviennent un peu des mascottes. [...] Il y a eu des RIDA [note : rencontres interrégionales de diffusion artistique], par exemple, c'est les rencontres des directeurs artistiques [...] de lieux culturels. [...] ils sont intervenus dans le cadre d'une table ronde pour expliquer comment est-ce qu'ils programmaient à des directeurs. [...] Parce que maintenant, c'est vraiment devenu quelque chose aussi que beaucoup de théâtres veulent développer. Ça donne une crédibilité de demander à ton public de programmer quelque chose. [...] Nous, ça montre en tout cas que notre directrice, elle fait ça pour eux. Elle fait ça avec eux.* » (Annexe 07).

Ce qui n'empêche le comité de programmation d'être parfois instrumentalisée : « *L'année suivante, on s'est retrouvé à voir beaucoup de spectacles un peu hors-les-murs de compagnies régionales, que notre directrice voulait un peu tester mais sans aller les voir.* » (Annexe 07). Il existe aussi une forme de concurrence entre directeurs qui peut être le jeu d'une instrumentalisation. Cloé Franchet : « *Il y a un côté aussi où pour la direction, c'est chouette, ça te donne une visibilité et ça te donne une crédibilité. Ça donne, mine de rien, une place vis-à-vis du groupe des directeurs. Il y a un peu des questions d'ego quand même dans ce monde-là. Nous, on a de la chance, elle n'est pas trop comme ça. Mais je veux dire, entre eux, parfois, c'est la bataille à celui qui fera le plus gros truc. Mais c'est parce que derrière la bataille à la subvention.* » (Annexe 07).

## Le rôle central du responsable du projet

Cloé Franchet et Alexia Brasseur sont vraiment au cœur du projet, ce sont elles qui élaborent les propositions, construisent les partenariats, orchestrent les rencontres en interne, font le lien avec les parents et animent le groupe. Contrairement à d'autres actions culturelles, ce sont elles les pivots et non les artistes, ce qui permet de construire une relation plus pérenne avec la structure. Cloé Franchet : « *tu construis beaucoup de projets que le public fait avec des artistes. Tu vois les bénéficiaires ou comment tu les appelles, les participants font avec les artistes. Et toi,*

*à ce moment-là, tu es en retrait. Tu n'as plus nécessairement de présence ou de médiation à faire, c'est les artistes qui prennent le relai. Et la commission jeunes, c'est l'inverse : c'est vraiment nous qui sommes ce relais, cette présence avec le groupe. » (Annexe 07).*

Des relations très fortes ce sont nouées et c'est un point très important pour Cloé Franchet et Alexia Brasseur qui se sentaient frustrées auparavant de s'arrêter à la recherche de public pour des actions menées par les artistes. Comme Cloé Franchet quitte bientôt la Faïencerie, elles ont consacré une année à la passation de cette Commission Jeunes pour que le projet puisse se poursuivre avec Alexia Brasseur sans que les jeunes décrochent à cause de leur attachement à Cloé Franchet.

### **Le syndrome Cloé (le revers de la médaille)**

Le syndrome Cloé, ainsi nommé en RIDA, désigne le fort engagement nécessaire pour ce projet et la nécessité pour le responsable de savoir organiser son temps et trouver ses propres limites dans son engagement pour ne pas laisser le projet envahir sa vie privée.

Il y a en effet plusieurs problématiques RH importantes à résoudre.

La première est de dégager le temps nécessaire pour cette activité qui demande un investissement énorme. Cloé Franchet : « *On a réussi à dégager du temps sur deux types de projets pour pouvoir faire la Commission Jeunes quand même. L'arrivée d'Alexia [...] m'a libéré du temps pour construire les Infaillible, construire la Commission Jeunes.* » (Annexe 07).

La seconde est le respect du droit à la déconnexion et le surinvestissement. Les jeunes sont généralement en cours sur les horaires de bureau donc les échanges ont lieu tard le soir sur le groupe WhatsApp, sur le portable personnel de Cloé Franchet. Et par peur de perdre les jeunes, elle se sent obligée de leur répondre dans l'instant. Cloé Franchet : « *le truc le plus galère avec les ados, c'est que tu sais jamais jusqu'au moment où ça va se passer, s'ils seront là ou pas.* » (Annexe 07). Les échanges peuvent aussi empiéter sur ses vacances car les jeunes ne comprennent pas forcément cette limite entre vie professionnelle et vie privée. Cloé Franchet a donc dû poser des limites et leur explique chaque fois que nécessaire.

### **Le soutien nécessaire en interne**

Le corollaire de cet investissement est que ce type de projet requiert la motivation de la personne en charge du projet qui passe nécessairement par un soutien de la direction. Cloé

Franchet : « *Quand on discute avec des collègues qui n'arrivent pas à monter des commissions jeunes, c'est parce que soit elles sont seules à le faire et elles se sentent démunies, soit c'est un peu quelque chose qui leur a été imposé et elles n'y mettent ni l'énergie ni l'envie.* » (Annexe 07).

Sans ce soutien, les projets sont souvent abandonnés. Cloé Franchet : « *Par exemple au théâtre de Lorient [...] ils ont changé de direction donc je ne sais pas si ça tient* » (Annexe 07).

### Impacts sur les participants

Dans ce projet, la démarche vise clairement à l'émancipation par la culture, dans la veine de l'éducation populaire. Cloé Franchet : « *On prend le temps de construire leur pensée, de leur donner des outils pour la suite.* » « *Nous, on leur demande quelque chose qui est quand même de l'ordre d'une grande autonomie.* » (Annexe 07).

Et même si nous n'avons pas abordé le sujet des droits culturels, ils sont bien mis en œuvre ici. Cloé Franchet : « *Il y a vraiment ce côté aussi de la mobilité qu'il faut qu'on bosse avec les petits. Pour moi, c'est ça le problème du quartier aujourd'hui, c'est qu'ils n'ont pas vu autre chose que le quartier. Même de quartier à quartier, ils ne bougent pas. On doit faire des groupes avec un référent du quartier ou un référent du centre ou du HLM qui amène la famille au quartier qui est à trois minutes à pied. Tout est fermé. Donc c'est que dans les têtes.* » (Annexe 07).

Dans la démarche, tout est mis en œuvre pour les encourager à s'approprier les outils nécessaires à la programmation. Ils sont également mis en situation de « *libérer la parole* », de présenter leurs idées, leurs ressentis en public, de défendre leurs convictions, de débattre, d'argumenter. Ils ont aussi l'opportunité d'exprimer leurs difficultés pour que le collectif les aide.

On voit aussi se jouer le mécanisme d'acquisition du capital culturel. Cloé Franchet : « *On les amène voir de plus en plus aussi des trucs plus difficiles. Et qu'un spectateur aussi, dans sa vie de spectateur, va faire progressivement.* » Et un autre mécanisme entre en jeu progressivement, celui de la socialisation secondaire inversée<sup>2</sup> : à travers leur expérience, les parents s'approprient petit à petit le théâtre. Cloé Franchet : « *[Au début, les parents] restent*

---

<sup>2</sup> *Concept développé par Xavier Zunigo et Loup Wolff dans une étude sur « Les publics de l'orchestre » réalisée pour l'Association Française des Orchestres : « c'est-à-dire une socialisation à l'âge adulte par l'influence de ses enfants, dans leur enquête ils montrent également que cette partie du public est celle avec la plus grande diversité sociale »*

*dans la voiture [...] donc on va les voir. Maintenant, ils sortent de la voiture, ils viennent dans le hall. Mais moi, je trouve que c'est un progrès immense. Ou ils viennent prendre le programme pour finalement voir ce qu'il y a. Ça prend du temps. » (Annexe 07).*

Et ces liens s'établissent dans la durée. Dans le bilan de la Commission Jeunes 2020-2021, les jeunes citent comme point positifs la rencontre de nouveaux amis. Les liens avec la structure sont aussi renforcés. Certains anciens de la Commission Jeunes envoient au théâtre des demandes de service civique, d'autres postulent pour être ouvrier. Le théâtre devient donc aussi un employeur potentiel.

### **Impacts sur les équipes en interne**

On sent aussi une forte adhésion de Cloé Franchet et Alexia au projet d'établissement, ce qui n'était apparemment pas le cas avec la direction précédente (Annexe 07). Leur implication et leur engagement sont impressionnants, sans doute liés aussi à la grande autonomie d'action dont elles bénéficient dans toutes les étapes du projet. Mais plus largement, l'expérience semble remporter l'adhésion de toute l'équipe du théâtre et la souder. Cloé Franchet : « *En fait, on y met beaucoup d'énergie, beaucoup de notre énergie. [...] Mais je pense que dans tous les projets que tu portes en médiation, si t'as pas l'énergie de l'équipe, vraiment de l'ensemble, ce n'est pas que nous. C'est vraiment notre direction qui nous suit. C'est notre administrateur qui dit OK, je vais prendre 4 heures pour former des ados. C'est notre secrétaire général qui dit OK, vous faites ce que vous voulez, je vous suis. C'est vraiment une équipe qui porte. Même la technique. Tu vois prendre du temps pour une visite du plateau, expliquer ton métier. Tout le monde s'investit là-dessus.* » (Annexe 07).

### **Impacts sur la fréquentation et la diversité des publics**

Les jeunes de la Commission ont vraiment franchi le pas et s'impliquent parfois au-delà de la Commission. Cloé Franchet : « *De plus en plus, ils viennent tout seul voir un spectacle dans la saison.* » (Annexe 07). Certains assistent aussi à la présentation de saison. Cloé Franchet : « *Par exemple, le petit Lemy, on le voit à la présentation de saison, il nous fait rire. Il vient au milieu des petits vieux à la présentation de saison. Tu le vois avec son smartphone, il fait des photos des spectacles qu'il va demander. On a des quotas d'invitations, pour nos proches, des fois on leur en donne pour aider les familles. Des fois, on leur demande quand même de payer même*

*au tarif solidaire pour qu'ils conscientisent aussi qu'une place, c'est payant. Parce que tout est gratuit pour eux. » (Annexe 07).*

L'idée originale de faire programmer des jeunes pour les jeunes est bien intégrée par le groupe. Alexia citant un jeune : *« Ça fait du bien parce que c'est des jeunes comme nous sur scène [...] il y a toutes les diversités qui sont représentées sur scène et c'est trop bien de présenter ça à Creil. »* Mais l'impact sur la fréquentation reste difficile à évaluer. Pour l'instant, il ne se fait pas encore ressentir de façon flagrante. Les jeunes parlent beaucoup du projet autour d'eux, en moyenne 10 à 12 personnes par jeunes, soit 160 à 192 personnes (Annexe 09). Le comité de programmation est présent sur le festival des Infaillibles et amène généralement au moins une personne qui souvent découvre le théâtre. C'est donc plus la cooptation qui semble entrer en jeu que l'idée initiale d'une programmation faite par des jeunes pour attirer des jeunes.

### **Une démarche en constante évolution**

Comme vu précédemment, l'enrichissement fonctionne dans les deux sens, ce qui contribue aussi à faire évoluer la démarche. Cloé Franchet : *« Au fur et à mesure, on a aussi amélioré notre regard de prog et en fait, maintenant, on fait une sélection où on sait ce qu'on amène. [...] Au fur et à mesure aussi, on les amène voir des trucs qu'on n'aurait jamais pu la première année. »* (Annexe 07).

L'expérience tend donc à réduire le biais de réassurance induit par la présélection des spectacles. Elle amène les jeunes à prendre de l'assurance et à proposer de participer à cette première sélection dans le bilan de la Commission Jeunes 2022-2023 (Annexe 09). Ils sont donc maintenant suffisamment confiants pour être à l'initiative de franchir un nouvel échelon dans la participation.

En interne aussi, la confiance établie contribue à faire évoluer la démarche. Cloé Franchet : *« Dans notre CA, il y a des représentants du public. Et en fait, c'était les cheveux blancs de Chantilly et de Senlis. C'est les deux villes vraiment très riches autour de chez nous et on en a marre, ça représente pas du tout la ville de Creil. [...] Et donc, pendant un an et demi, [la directrice] a travaillé là-dessus avec notre président pour modifier les statuts de l'association, pour modifier vraiment le cadre et permettre que deux jeunes membres de la commission jeunes soient élus pour deux ans en tant que représentants du public. Donc depuis novembre, on a deux*

*ados qui sont vraiment à chaque réunion du CA, qui participent aux décisions collégiales. C'est devenu un exemple dans le sens où la commission jeunes est vraiment au conseil d'administration. Elle a un pouvoir de décision qui est autre que juste choisir un spectacle, qui est assez important. »* (Annexe 07). Si ce travail a pris un an et demi, c'est aussi qu'il a fallu convaincre les membres du CA et les tutelles et prendre le temps de former les jeunes à cette nouvelle mission. *« Elle leur a vraiment expliqué comment fonctionnait un CA, comment fonctionne la prise de parole aussi. [...] Ils ont eu beaucoup de temps avec Vincent, notre administrateur [...] qui leur avait expliqué le budget. » « Maintenant, ils ont vraiment été accueillis pas forcément comme une opposition mais comme un point de vue différent qui les accompagne eux aussi dans la décision. [...] des questions qu'ils ne s'étaient jamais posées. » « Ils ont trouvé une place, vraiment. »* (Annexe 07).

C'est un travail de longue haleine qui s'inscrit dans une dynamique beaucoup plus large de renouvellement du public : *« C'est notre directrice qui a fait un travail formidable de négociation, d'explications. Parce qu'effectivement, notre CA, quand elle est arrivée, c'était vraiment [...] le vieux spectateur qui a une vision du spectacle très prestige, qui vient là depuis 20 ans, qui fait la présentation de saison, son abonnement et puis qui ne reviendra que pour les spectacles. [...] Et nous, on casse ça aujourd'hui, parce qu'on se rend bien compte, quand on fait les présentations de saison, que c'est plus du tout le spectateur qu'on construit. Nous, on va sur celui de demain. Parce que sinon, c'est un mouvoir, un théâtre où il n'y a plus personne dans dix ans. » « Elle a tout à fait conscience qu'il faut aller chercher la réponse chez les spectateurs et pas ailleurs. »* (Annexe 07).

Dans ce projet, on voit donc bien l'évolution de la participation et la reconfiguration opérée sur la gouvernance même de l'établissement. Ce qui prouve que la participation peut effectivement faire bouger les lignes.

## 4. La sociocratie appliquée à La Bobine (Grenoble)

### a. Présentation de la structure et du contexte

#### Quelques repères en chiffres

Les chiffres qui suivent sont tirés du bilan d'activité présenté en annexe 13.

#### Le budget :

- Budget total : **1,9 millions d'euros**
- Dépenses :
  - o Part de la **masse salariale** : environ **40%** du budget total (soit 750 000 €), la moitié étant affectée au bar
  - o Part de l'**artistique** : environ **37%** (soit 700 000 €)
- Ressources :
  - o **Ressources propres** : **90%** provenant très majoritairement du bar
  - o **Subventions** et aides des OGC<sup>3</sup> : **10%**

Les **bénévoles** : **120 adhérents** dont **60 bénévoles participants aux commissions** de programmation ou à d'autres groupes de travail et **11 membres du Conseil d'Administration** pour un total de 7802 heures (soit 4,9 ETP)

Les **salariés** : **23 salariés** permanents dont 10 dans l'équipe Culture et 13 dans l'équipe Lieu de Vie (bar et restaurant) + 10 intermittents techniques.

#### Les actions culturelles :

- **180 événements** dont 107 concerts et 26 spectacles (10 jeunes publics, 8 arts de la rue et 8 soirées slam)
- **29 864 spectateur.rice.s**, dont 22 246 sur les concerts
- 78 % des événements sont **gratuits** ou à **prix libre**
- **Prix moyen** de l'entrée : **5,34€**

#### L'accompagnement :

- 3002 heures de répétition dans les studios (amateurs et professionnels confondus)
- 380 heures de résidences
- 6 co-productions avec des groupes et compagnies

#### L'action culturelle :

- 880 scolaires sur les spectacles
- 532 élèves et jeunes participants à des ateliers de pratiques artistiques

---

<sup>3</sup> Organismes de Gestion Collective

- 910 habitants à l'écoute des 10 concerts, rencontres artistiques hors les murs
- 50 jeunes de la protection judiciaire de la jeunesse

### Historique

La Bobine se présente comme « un espace de rencontre entre artistes amateurs, professionnel.les, vie associative et public, un lieu culturel participatif de coopération » (*Le projet - la bobine*, 2023). « Depuis 24 ans d'existence, l'association est restée très attachée à trois valeurs fondamentales : être défricheur artistique, être un acteur culturel de l'éducation populaire, fonctionner de manière collective. » (Annexe 11). « La Bobine est voulue comme un espace de test, d'essai et d'expérimentation des expressions artistiques et des expériences citoyennes. » (Annexe 11).

La Bobine a été créée en 1998 par trois amis. Au départ, le projet ne se construit pas autour d'un lieu mais d'un collectif qui anime un festival sans lieu fixe. Mais deux des fondateurs vont finalement quitter l'aventure. Le seul qui reste est celui des trois qui n'a pas d'appétence particulière pour l'artistique, il est plus porté par la dimension collective du projet. Il lui faut donc trouver d'autres moyens d'organisation pour poursuivre, d'où la création d'un premier comité de programmation constitués de bénévoles pour pallier le manque de projet artistique.

En 2005, avec le projet d'implantation dans un nouveau lieu en 2005, l'enjeu de programmation devient plus important car il faut une programmation à l'année. Dès le départ, il identifie le besoin de formaliser le cadre de ce nouveau comité de programmation, en particulier sur la façon d'accueillir un nouveau bénévole, les règles de prise de décision et les grandes lignes artistiques à défendre. L'association embauche aussi son premier salarié pour gérer la production des événements. Dès le départ se pose la question de son rôle au sein du collectif, pour savoir comment déjouer le pouvoir du salarié et son influence sur les choix de programmation des bénévoles tout en lui donnant le pouvoir de veiller un cadre (en particulier budgétaire). Ces tensions entre salariés et bénévoles vont revenir plusieurs fois dans l'histoire de l'association.

Au fur et à mesure, d'autres commissions de programmation voient le jour pour chacune des activités développées : apéro concerts, jeune public, exposition, slam, apéromix (DJ sets) et enfin spectacle. A chaque fois qu'une activité vient s'ajouter, c'est à l'initiative de bénévoles.

2005 correspond également à un important renouvellement dans les équipes bénévoles. Pour s'assurer de la pérennité du projet, ceux qui le quittaient ont souhaité poser le projet par écrit.

Ils ont pour cela rédigé une charte pour le fonctionnement de l'association et des commissions pour graver dans le marbre les valeurs de l'association.

En 2010, La Bobine s'installe dans de nouveaux locaux mis à disposition par la mairie et rénové grâce à un grand chantier participatif. Elle se dote ainsi d'une salle de spectacle de 300 places, 4 studios de répétition, un studio d'enregistrement, un bar avec scène et un restaurant.

Depuis 2019, l'association traverse une nouvelle période de remise en question. La crise sanitaire a montré les limites de son modèle économique (cf. infra). Elle a également dû licencier un salarié inculpé de violences sexuelles et sexistes dans sa vie privée, ce qui a mis au jour de profondes tensions au sein du collectif. C'est à ce moment qu'Alexandre Lamothe a été nommé coordinateur général, d'abord par intérim, avant d'être confirmé dans son poste. Cette crise était également symptomatique d'un palier à franchir dans le développement de l'association : la Bobine avait jusqu'ici grandi sans réinterroger ni vraiment formaliser son mode de gouvernance depuis 2005.

Afin de rétablir la situation, l'association s'est lancée dans la réécriture de son projet culturel et artistique. Ce qui lui a permis de se réinterroger sur ses valeurs, d'envisager des adaptations de son modèle économique et de se projeter dans l'avenir. Pour cela, elle a bénéficié d'un Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)<sup>4</sup> qui, après un premier diagnostic, a abouti à la mise en place d'un nouveau mode de gouvernance : le modèle sociocratique (cf. infra). Le projet de l'association, très complet et très détaillé, est présenté en annexe 12.

Aujourd'hui, l'association souhaiterait encore pousser les murs pour continuer son développement en récupérant le bâtiment adjacent.

### **Le projet artistique**

La Bobine se voit comme une « défricheuse artistique », elle promeut avant tout les musiques actuelles indépendantes. À côté de la programmation musicale, elle développe d'autres activités : spectacle vivant, arts de la rue, expositions... Mais comme on peut le constater sur les graphiques ci-dessous, ces formes restent minoritaires.

---

<sup>4</sup> Dispositif Local d'Accompagnement : dispositif public qui permet aux associations et structure de l'ESS de bénéficier d'accompagnements sur mesure afin de développer leurs activités, de les aider à se consolider et à créer ou pérenniser des emplois.

Comme le montrent les graphiques ci-dessous tirés du bilan d'activité 2022 (Annexe 13), les événements se déroulent à peu près à parts égales entre la salle (38% des événements) et le bar (42%). Une part non négligeable est programmée hors les murs (21%), il s'agit surtout d'actions culturelles et de spectacles de rue dans la programmation estivale.

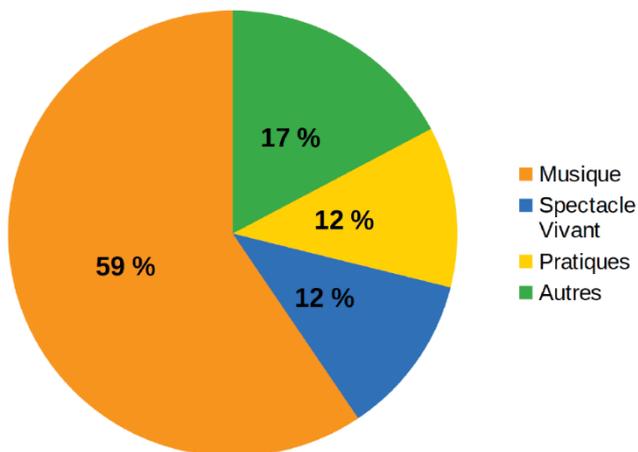


Figure 4 Répartition de la programmation 2022

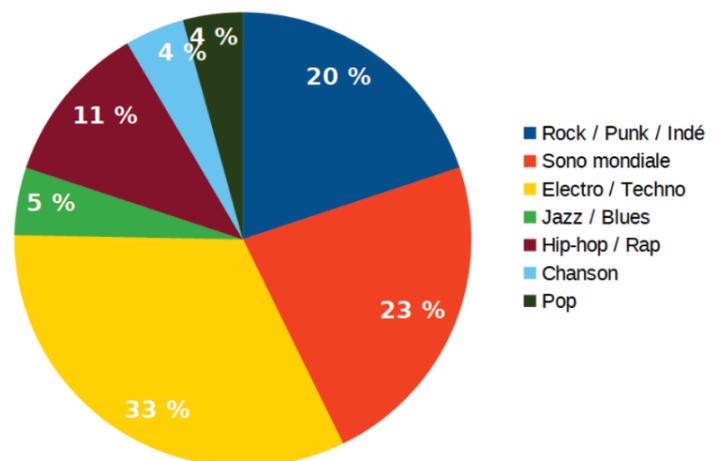
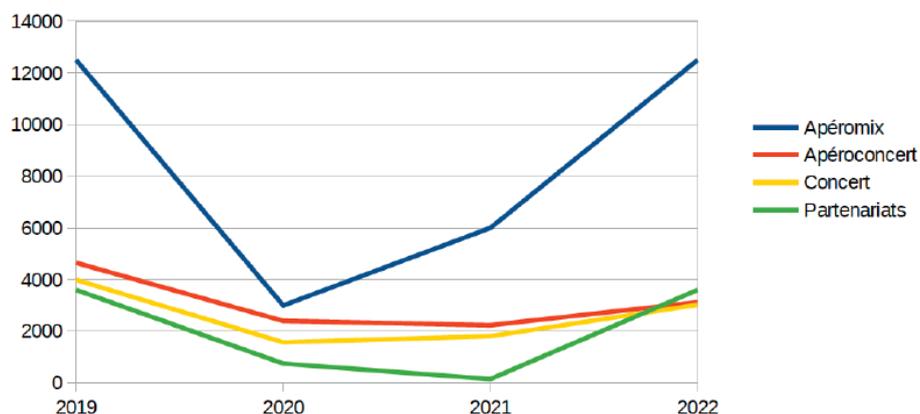


Figure 3 Répartition par style musicale en 2022

En termes de fréquentation, ce sont les apéromix (DJ set au bar) qui représente la plus grosse part de la fréquentation.

### Fréquentation des concerts : retour à la normale 2019-2022



La Bobine cherche à favoriser l'émergence en accompagnant des groupes locaux amateurs ou professionnels dans leur développement. Elle met à leur disposition des studios de répétition, propose des résidences et des formations. Elle leur donne une chance de se produire quand le

niveau artistique requis est atteint. Elle soutient également une ou deux créations par an en les coproduisant.

L'action culturelle poursuit 3 objectifs :

- *« Faciliter une pratique artistique émancipatrice par la rencontre des artistes de la programmation Bobinette avec les élèves et enseignant.e.s des écoles collèges et lycées*
- *Accompagner la pratique musicale des 12-25 ans en coopération avec la protection judiciaire de la jeunesse et les élèves du conservatoire*
- *Permettre l'accès et la participation de tous les habitant.e.s à la vie associative de La Bobine par la mise en œuvre d'un parcours à travers les métiers du spectacle, mêlant rencontres, formations techniques et écoutes, jusqu'à la programmation de concert. »*

(Annexe 13).

### **Le modèle économique**

Le modèle économique de la Bobine repose presque exclusivement sur les recettes du bar. La Bobine est de fait le plus gros débit de boisson du département et la salle de la FEDELIMA qui vend le plus de bière (Annexe 10). Elle a donc besoin d'une activité continue au bar pour fonctionner, d'où les difficultés financières traversées pendant le Covid et qu'elle a surmontées grâce aux aides de l'Etat. Le modèle économique se retrouve aujourd'hui à nouveau fragilisé par la hausse des coûts de l'énergie, la réduction de la marge brute du bar, la hausse des salaires et de nombreux investissements à réaliser (renouvellement du matériel technique entre autres). Il est trop dépendant des résultats du bar qui ont une forte saisonnalité et fluctuent en fonction de la météo.

Afin de sécuriser son modèle économique et de pouvoir envisager de futurs développements, la Bobine cherche donc à diversifier ses recettes. Elle se tourne en particulier vers les collectivités territoriales pour trouver des subventions de fonctionnement et des aides pour ses projets d'action culturelle. Elle étudie également des pistes du côté du mécénat (mécénat d'entreprise Heineken pour le réaménagement du bar et de la terrasse, par exemple). Mais elle continue d'afficher la volonté de ne pas être redevable aux partenaires publics, de rester indépendante. Elle voit maintenant les subventions comme une forme de reconnaissance de son caractère d'intérêt général.

A noter qu'elle mise peu sur la billetterie pour se développer. La Bobine souhaite en effet conserver une majorité d'événements gratuits ou à prix libre (environ 2/3).

Pour la Bobine, je me suis entretenu avec **Alexandre Lamothe**, coordinateur général. Les notes prises pendant l'entretien téléphonique sont présentées en annexe 10.

### b. La gouvernance et l'organisation

La partie qui suit est une synthèse de l'entretien avec Alexandre Lamothe (Annexe 10) et du projet de l'association (Annexe 12)

#### Quelques chiffres

L'originalité et la grande force de la Bobine réside dans son mode de gouvernance. S'il s'est construit en parallèle de l'évolution de l'association, la coopération est dès le départ dans son ADN. Actuellement, la gouvernance est organisée autour des **instances collectives** suivantes :

- 1 Conseil d'Administration avec 1 co-présidence exécutive et 1 commission RH
- 7 commissions de programmation, une par activité
- 3 commissions transversales sur des axes de développement des valeurs
- 3 groupes de travail autour des perspectives de développement
- 1 COCOM (COordination des COMmissions) associée au fonctionnement sociocratique
- 4 cercles sociocratiques salariés (Culture, Resto, Bar, Equipage) dédiés à la gouvernance partagée.

Ce qui représente plus de 1500 heures dédiées à l'intelligence collective en 2022.

#### La sociocratie

Suite au DLA, la bobine s'est orientée vers un modèle sociocratique. Ce modèle vise à donner la parole à tous et à revisiter les liens entre pouvoir et exécution. La mise en place s'est faite progressivement entre fin 2021 et 2022 pour laisser le temps à tous de s'adapter.

La sociocratie est un mode de gouvernance par consentement où le pouvoir est distribué à l'ensemble des membres de l'organisation qui exercent librement leur choix. Celle-ci devient alors un organisme vivant capable de s'auto-organiser dans la coopération.

« *La sociocratie est fondée sur quatre règles de fonctionnement :*

### *La prise de décision par consentement*

*La prise de décision par consentement s'applique aux décisions politiques (fonctionnement de l'unité ou organisation du travail), mais pas aux décisions opérationnelles (le travail au quotidien). Le consentement est considéré comme acquis lorsque personne n'a d'objection importante et raisonnable. Si une objection est émise, le groupe travaille à la lever avec celui qui l'a émise. S'il y parvient la décision est prise, sinon un processus d'escalade dans la structure de l'organisation permet d'éviter le blocage.*

### *Le cercle*

*Toute personne appartenant à une structure opérationnelle est membre de droit d'un cercle chargé de la prise des décisions politiques relatives à cette structure. Un cercle peut être créé pour résoudre des problèmes spécifiques. Il est maître du pilotage, de l'exécution et de la mesure de ses processus. Les règles de fonctionnement des cercles sont établies selon le principe du consentement de ses membres. Un facilitateur est choisi pour animer les réunions selon les méthodes sociocratiques, ainsi qu'un secrétaire pour rédiger les comptes rendus. Un cercle s'inscrit dans une hiérarchie de cercles et doit tenir compte des besoins des cercles supérieurs et des cercles inférieurs. Le cercle de plus haut niveau, correspond au conseil d'administration.*

### *Le double lien*

*Un double lien est établi entre chaque cercle et son cercle de niveau supérieur. Le responsable de l'unité opérationnelle est choisi par le cercle de niveau supérieur. Une deuxième personne, distincte de la précédente, est choisie par le cercle pour participer au cercle de niveau supérieur. Il peut ainsi donner ou non son consentement aux décisions qui y sont prises. Ces deux personnes sont membres à part entière des deux cercles.*

### *L'élection sans candidat*

*Choisir et affecter une personne dans une fonction ou déléguer une tâche à un membre du cercle s'effectue au moyen d'un vote sans candidat déclaré. Chaque membre du cercle propose la personne qu'il estime la plus adaptée à la fonction en justifiant son choix. Le facilitateur du cercle propose alors un candidat qui est accepté ou non par consentement. » (Le Démocrate, 2017)*

Les cercles de décision ont vocation à prendre des décisions qui ont un impact significatif et durable sur le fonctionnement d'une équipe, d'un service, d'un département ou de toute

l'organisation. Toutes les personnes concernées par la décision y sont présentes ou représentées dans le respect de la règle du double-lien.

Les équipes de coordination ou d'exécution ont vocation à organiser et coordonner l'exécution du travail, à échanger pour cela toutes les informations nécessaires, à prendre les décisions opérationnelles adéquates. Elles sont en général dirigées par le participant le plus haut placé dans la hiérarchie des personnes présentes ou par le chef du projet sur lequel l'équipe travaille.

## Les instances de gouvernance

### Les instances bénévoles

Les bénévoles composent les **7 commissions de programmation**, **2 des 3 commissions transverses** (vie associative et territoire, la troisième étant mixte) et la **COCOM** qui est le cercle hiérarchiquement au-dessus des cercles des commissions. Le fonctionnement de ces commissions sera décrit au chapitre suivant. Suite à une fronde des salariés en 2021, ceux-ci sont maintenant autorisés à participer aux commissions comme simple bénévole, si leur poste n'est pas directement lié à la commission en question.

Le **Conseil d'Administration** est également composé de 15 membres bénévoles élus par l'Assemblée Générale, dont une coprésidence (2 à 5 membres), un secrétaire et un trésorier. Il a pour rôle de veiller à la cohérence des actions avec le budget, la charte, les statuts et autres règlements, de garantir le bon fonctionnement de l'association (en particulier l'application des principes de la sociocratie), de définir des orientations stratégiques en cohérence avec les votes de l'AG et de s'assurer de leur mise en œuvre.

La **coprésidence** tient le rôle d'employeur, sert d'interlocuteur au coordinateur général. Chaque président est responsable d'au moins un pôle d'activité en interne. La coprésidence représente l'association en externe.

### Les instances mixtes bénévoles / salariés

Les **groupes de travail** ont pour rôle de travailler à des propositions sur un sujet de travail défini dans le cadre d'un mandat donné par le CA. C'est par exemple un groupe de travail qui a retravaillé au sujet de la gouvernance partagée en 2020/2021.

La **commission Ressources Humaines** (RH) joue le rôle de CSE dans le lien entre salariés et employeur : négociations salariales, gestion des réclamations des salariés, propositions de politique RH en lien avec le coordinateur général soumises au CA.

### Les équipes salariées

Les équipes de salariés sont également regroupées en cercles correspondant aux grands pôles d'activité : le **bureau** regroupe les fonctions administratives, communication, billetterie, coordination et production des programmations, la **technique**, le **bar** et le **restaurant**.

### Organigramme

L'organigramme est présenté selon deux approches :

Un **organigramme de décision** : il s'assure de la bonne définition du périmètre de décision de chaque cercle et de l'existence du double garantissant la représentation de toutes les personnes concernées dans un processus de décision.

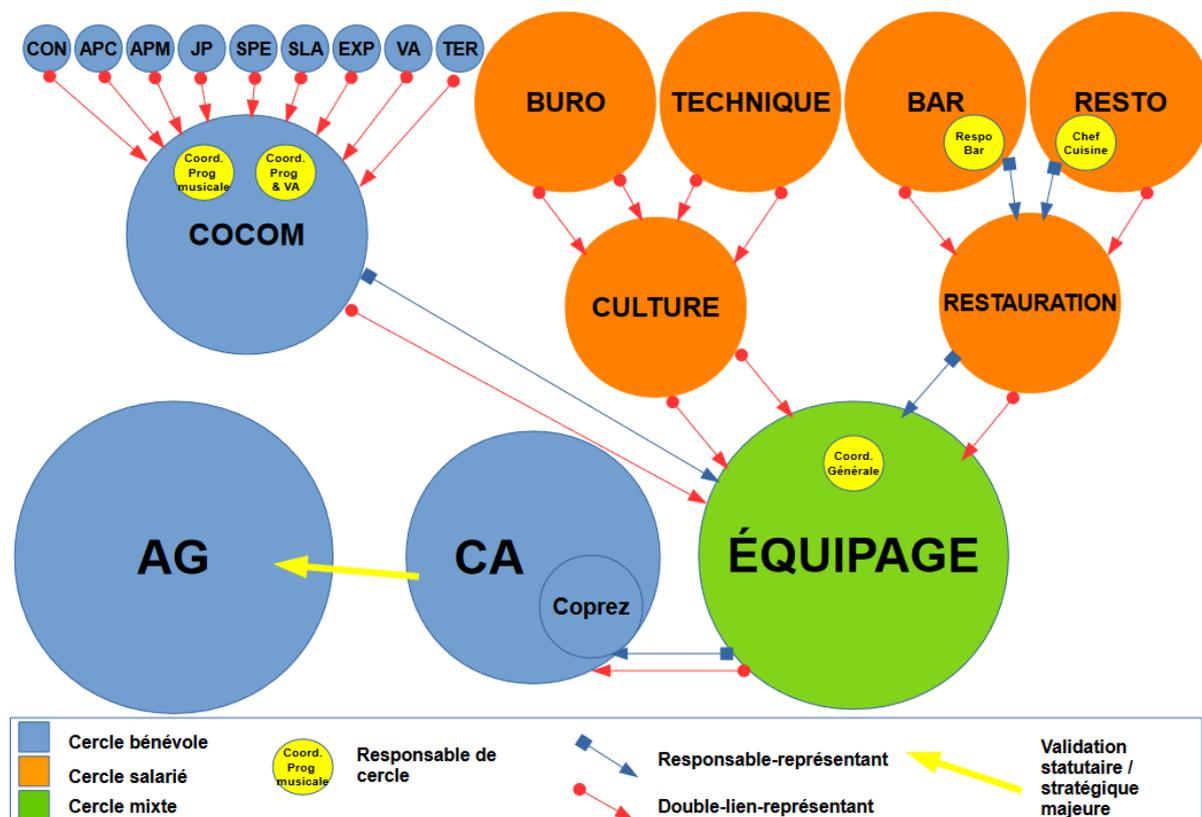


Figure 5 Organigramme de décision (Annexe 11)

Un **organigramme d'exécution** : il veille à ce que l'exécution soit correctement coordonnée et que les informations circulent correctement dans l'organisation.

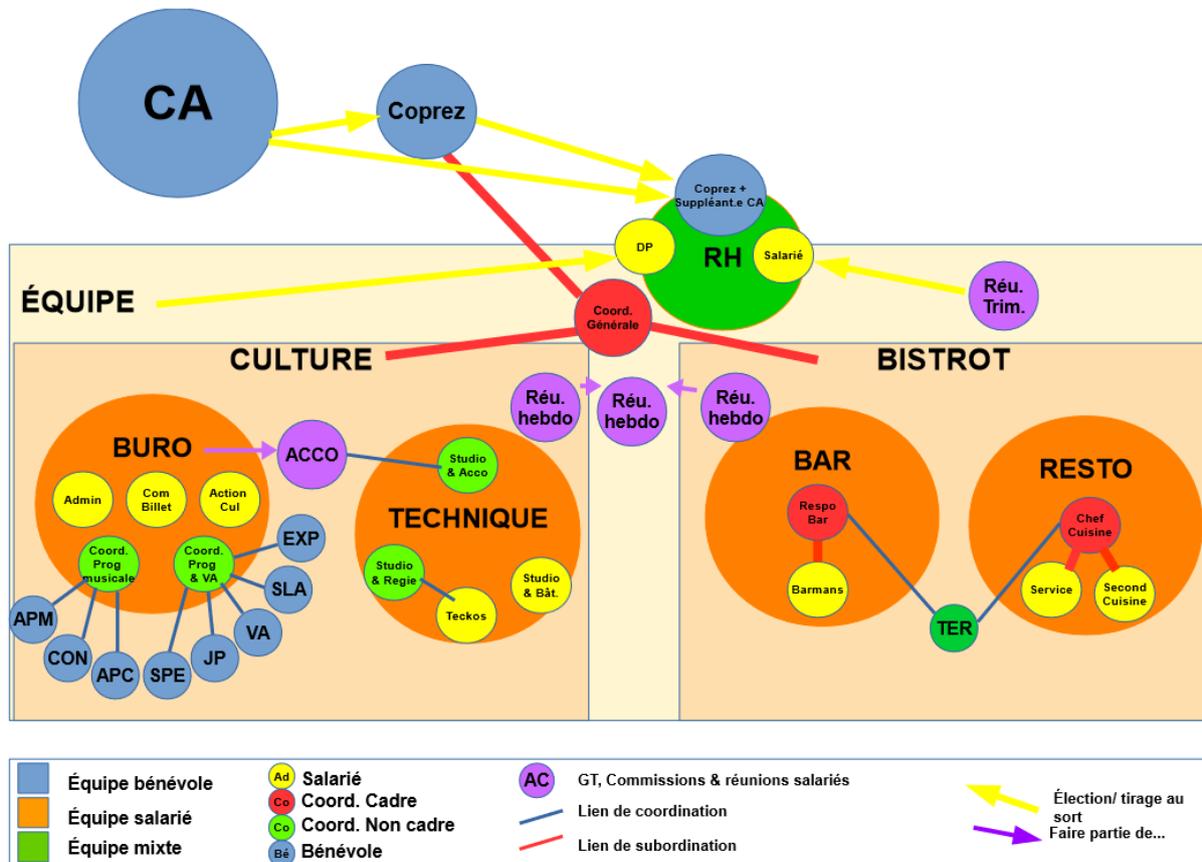


Figure 6 Organigramme d'exécution (Annexe 11)

### c. Présentation de la démarche de programmation participative

La démarche sociocratique décrite précédemment s'applique pleinement au sein des commissions de programmations.

On retrouve ici les principes décrits dans le cas de la Faïencerie : « Elle s'ouvre aux nouveaux.elles et aux débutant.e.s pour les accompagner vers une «professionnalisation» du regard de spectateur.trice. En clair : on va aux concerts ensemble, on discute en commun, on se fait découvrir des artistes, on s'explique des fonctionnements, et on s'enrichit tou.te.s ensemble. » (Annexe 13) La billetterie n'étant pas un enjeu de ressources propres pour la Bobine, la programmation ne cherche pas à répondre à une logique de remplissage.

## Le fonctionnement des commissions

Il existe 7 commissions par activité : **concert**, **apéroconcert** (dans le modèle des cafés-concerts), **apéromix** (portant les musiques dansantes, à tendance plutôt électronique), **Bobinette** (pour le jeune public), **spectacle** vivant (programmation essentiellement estivale en arts de la rue), **slam** (qui fonctionne plutôt en scène ouverte) et **exposition** (avec une ligne artistique plutôt urbaine et transgressive). La COCOM vient les chapeauter pour assurer la coordination et le respect du budget artistique global. Elle peut aussi impulser des changements d'organisation ou des projets transversaux.

Chaque commission s'auto-organise pour faire émerger des propositions et établir une sélection, tant qu'elle reste dans le cadre du projet et du budget qui lui est alloué. Il existe donc plusieurs modes de fonctionnement qui sont tous retranscrits dans la charte de la commission et validés par le Conseil d'Administration.

Par exemple, les commissions concert, apéro-concert et apéromix enregistrent dans un tableau les propositions des bénévoles et celles reçues de producteurs par les salariés. Une centaine de propositions est ainsi enregistrée par trimestre, à écouter (la plupart du temps sur la base d'enregistrements), noter et débattre pour établir la sélection. A l'issue des délibérations, le salarié coordinateur prend le relais pour la production. En cas d'impossibilité (de date, de lieu...), le groupe est mis dans le « frigo » pour plus tard, charge au salarié de le réactiver plus tard. Le salarié va également avoir la responsabilité d'équilibrer la programmation. Finalement, ce sont les bénévoles qui accueillent les artistes le soir du concert.

Pour les commissions spectacle vivant, théâtre et jeune public, la logique est différente car la sélection ne peut pas être faite uniquement sur captations. Donc les membres se déplacent pour aller voir des spectacles ensemble. Ils doivent être au moins deux pour le défendre le spectacle devant la commission. Ce ne sont pas les critères artistiques qui priment mais plutôt la démarche en termes d'action culturelle, du rapport au territoire ou de parité (Annexe 10). La programmation est donc assez éclectique mais très axée sur le développement d'artistes locaux.

La commission action culturelle fonctionne, elle, beaucoup en hors les murs avec des partenaires du quartier. Le rôle de coordination de la salariée en charge de cette commission est donc plus important pour entretenir ce lien avec les partenaires. Elle a par exemple aidé

des associations de quartier à monter leur propre comité de programmation pour un festival et à former les habitants à la démarche et aux métiers. L'année prochaine, l'expérience va être reconduite avec des lycéens pour leur apprendre à argumenter, à parler en public, à négocier, à débattre, à décider.

Alexandre Lamothe : « *C'est un vrai outil citoyen, on crée des casse-couilles par l'apprentissage à devenir un vrai acteur politique car la démocratie a besoin de gens qui la font vivre en débattant, en donnant des idées.* » (Annexe 10).

L'implication dans un comité de programmation peut représenter jusqu'à 200h d'écoute par trimestre pour l'écoute, soit environ 500h/an, pour un bénévole impliqué. A quoi il faut ajouter la possibilité d'aller assister à des festivals, l'accueil des artistes et éventuellement l'implication dans des groupes de travail ou au CA. Un nouveau bénévole ne peut pas proposer d'artiste avant 6 mois d'engagement dans le collectif. La participation à une commission est donc un investissement lourd, sur le long terme et les bénévoles restent très fidèles. Certains sont présents depuis 15 ans.

Alexandre Lamothe : « *C'est un peu magique, un kiff de ouf, sans rapport de domination, que sur la passion, l'émulation collective, des expériences fortes, un vrai lien avec les artistes. Pas obligé d'avoir un investissement de fou, l'équilibre est possible dans le collectif.* » (Annexe 10).

### **Le recrutement et la formation des bénévoles**

La Bobine ne fait pas vraiment de campagne de recrutement, il se fait essentiellement par le bouche-à-oreille.

La transmission des valeurs et des savoirs entre bénévoles est importante pour la pérennité du projet, ce sont donc les bénévoles qui forment les nouveaux arrivants. L'association finance également des formations sur l'intelligence collective, sur les outils participatifs et les principes de l'éducation populaire.

### **Sociologie des participants**

Une étude a été réalisée en 2019 sur les bénévoles à laquelle je n'ai pas eu accès. La seule donnée communiquée par Alexandre Lamothe concerne la moyenne d'âge qui tourne autour de 34-35 ans. Tous sont des usagers du lieu. La moyenne d'âge du public, elle, se situe plus autour de 30 ans. Ce qui vaut à la Bobine la réputation de « MJC de trentenaires ».

#### d. Analyse de la démarche

##### La participation poussée à son maximum

A la Bobine, la participation va bien au-delà de la programmation. La programmation participative n'est même qu'une déclinaison au sein d'un collectif entièrement gouverné de manière collaborative et participative. Aucun biais ne semble entacher cette démarche, ce qui positionne la Bobine à l'échelon le plus haut de l'échelle d'Arnstein, celui du contrôle citoyen.

La Bobine représente une synthèse presque parfaite des principes introduits dans la première partie de ce mémoire : droits culturels, éducation populaire, économie sociale et solidaire qui sont tous revendiqués comme des valeurs fortes de l'association. *« Elle valorise particulièrement la diversité culturelle et artistique et la notion de droits culturels. [...] La Bobine se réfère clairement à la déclaration de Fribourg pour la liberté des droits culturels de 2007 [...] affirmant haut et fort des valeurs fortes d'éducation populaire »* (Annexe 11).

A tel point que la description de la gouvernance se trouve largement mise en avant dans tous les documents consultés (présentation du projet, bilan d'activité...) et globalement dans la communication institutionnelle de la Bobine.

La vie associative est également un aspect très important du projet qui cimente l'esprit collectif et qui a fait dernièrement l'objet d'un effort soutenu : *« En 2022, pas moins de 7 chantiers ont été mis en œuvre : Réécriture du projet associatif, Rénovation des espaces, Égalité et inclusivité, Vie associative, Terroir, Droits culturels, Extension. »* (Annexe 13).

##### La place de l'artistique dans le projet

Tout cela amène à s'interroger sur la réelle place de l'artistique dans le projet. La forte mise en avant de la gouvernance dans la communication est sans doute aussi liée à la crise traversée récemment qui a imposé un énorme travail de remise à plat du projet. Dans le bilan 2022 (Annexe 13), on peut également lire que *« Le bar de la Bobine est devenu malgré lui la vitrine du projet »* et force est de constater que la Bobine a effectivement plus une réputation de lieu de fête que de lieu de diffusion. Mais sans doute l'artistique a-t-il plus de place dans le quotidien des commissions qu'il n'y paraît à travers cette rapide étude.

##### Les enjeux de programmation

*« Ces commissions ont à cœur de prendre un risque artistique, rendu d'autant plus possible grâce au haut niveau d'auto-financement, indépendante des seules recettes de billetterie. »* (Annexe

11). Etant donné que son modèle économique n'est pas basé sur l'attractivité de sa programmation culturelle, celle-ci n'est pas un enjeu fort de pouvoir. Au contraire, les commissions sont vues comme des espaces de découverte et de partage et elles jouissent d'une quasi-totale liberté dans leurs choix. L'autre grand atout de la Bobine, c'est qu'il n'y a jamais vraiment eu de concentration du pouvoir de programmateur qui aurait été à déconstruire. Le principe de programmation participative n'a donc jamais été remis en cause. Ce fonctionnement est très encadré et sécurisé dans les statuts de l'association.

### **Impact sur les bénévoles et les publics**

Même si le collectif est très inclusif, le recrutement par le seul bouche-à-oreille encourage sans doute un certain entre-soi et ne garantit pas de réelle mixité sociale. En revanche, à travers l'action culturelle et le groupe de travail sur le territoire, la Bobine commence à essaimer et tente des expériences de programmation participative avec des partenaires du quartier, son influence va donc au-delà des seuls usagers du lieu. Mais aucune preuve scientifique ne permet d'étayer les résultats de ces actions sur le recrutement des bénévoles ou des publics ou plus largement sur le territoire.

Le seul élément qui permet d'étayer un manque de diversité dans les publics réside dans un des axes de développement présenté dans le projet artistique et culturel. En effet, on peut lire dans la fiche action n°18 de son projet (Annexe 12) : « *A l'horizon 2035, 31 % de la population aura plus de 60 ans. Fort de ce constat, il est urgent d'accompagner cette tendance démographique et ne pas s'enfermer dans « le jeunisme » concernant les musiques actuelles.* » Est-ce que c'est le style de musique qui n'attire que les jeunes ? Ou est-ce que c'est le mode de fonctionnement qui est dérouté les autres publics ? A travers la communication (photos sur le site, posts sur les réseaux sociaux), on sent plutôt un public et des bénévoles socialement assez proches mais aucune étude ne permet de le confirmer scientifiquement, ni de mesurer l'impact de la programmation participative sur leur diversité.

La Bobine représente donc un modèle de participation. A tel point qu'elle a été invitée à un séminaire sur l'avenir des SMAC organisé par le Ministère de la Culture et la FEDELIMA car la gouvernance partagée les intéresse.

### III. Troisième partie : analyse des résultats

#### 1. Mise en perspective des trois cas étudiés

La comparaison des trois cas étudiés semble délicate tant ils diffèrent par leur forme et par leur mise en œuvre.

L'étude de ces trois cas ne permet ainsi pas de tirer de conclusion sur la présumée plus grande adéquation des œuvres ainsi programmées aux attentes des publics. Le cas de la Tricoterie n'a pas donné lieu à la programmation de spectacles et celui de la Faïencerie est biaisé par la présélection des spectacles. Dans le cas de la Bobine, il faudrait pouvoir vérifier si l'intérêt pour la programmation est la motivation première des usagers ou si c'est plutôt l'envie de partager un moment de convivialité.

Aucun rapport ou étude des publics ne permet non plus de valider ou d'invalider l'influence de ces programmations participatives sur la composition des publics.

Concernant les enjeux de pouvoir avec les programmeurs, les trois cas prouvent que les tensions sont réelles. C'est ce qui a conduit au relatif échec de la tentative de la Tricoterie. Au contraire, le fait que l'initiative vienne de la directrice et programmatrice de la Faïencerie est une des clés de son succès. De son côté, la Bobine a toujours été attentive à limiter l'influence des salariés sur les décisions de programmation, ce qui a aussi généré des tensions.

Le premier élément de comparaison évident est la maturité des projets. La Tricoterie n'en est qu'à une première tentative et manque visiblement d'expérience et de maturité. La Faïencerie a déjà plusieurs saisons de programmation participative à son actif et continue de progresser sur l'échelle de la participation. La Bobine est arrivée au degré le plus élevé de participation mais elle doit continuer à veiller à maintenir l'équilibre trouvé.

Les objectifs sont également très différents. Pour la Tricoterie, il s'agissait de montrer sa reconnaissance envers ses coopérateurs. La Faïencerie se positionne plus sur le développement des publics et l'ancrage territorial. La Bobine est quant à elle dans la construction d'un lieu de vie partagé.

Dans les trois cas, en revanche, on constate bien un questionnement de la gouvernance. La Tricoterie se demande comment intégrer un peu plus les coopérateurs dans les processus de

décision mais les fondateurs résistent. A la Bobine, le lien entre mode de gouvernance et programmation participative est très fort. La réussite de la Commission Jeunes a conduit la Faïencerie à modifier ses statuts pour les intégrer à son CA, ce qui pourrait effectivement être un premier pas vers une reconfiguration des relations entre institutions culturelles et publics.

Ces trois points expliquent en grande partie le niveau de participation atteint par chacune de ces initiatives.

## 2. Les bénéfices de ces expériences

### a. Pour les participants

Etant donné que c'est un argument fréquent contre les démarches de programmation participative, il est important de souligner qu'aucune difficulté d'appropriation des contraintes techniques ou budgétaire par les participants n'a été relevée. Dans les deux cas, les participants sont formés aux enjeux de la programmation et les intègrent complètement à leurs décisions. La Faïencerie confirme même que leur regard de programmateur s'aiguise au fur et à mesure.

Dans le cas de la Faïencerie, les bénéfices pour les participants sont assez évidents. Concernant la Bobine, la pratique est tellement installée que les bénéfices n'apparaissent plus aussi clairement.

Dans les deux cas, on constate une application des droits culturels (participation à la vie culturelle et aux décisions) et des principes de l'éducation populaire (émancipation par la culture).

Dans le cas de la Faïencerie, particulièrement, les jeunes ont appris à s'exprimer au nom de l'intérêt général et non de leurs intérêts particuliers. L'expérience les forme à s'exprimer en public, à défendre leur point de vue, à prendre des décisions collectivement. La Bobine et la Faïencerie sont en cela de vrais laboratoires de la démocratie participative. Il pourrait d'ailleurs être intéressant d'aller plus loin en étudiant l'impact de ces démarches sur l'engagement démocratique des participants en dehors.

Dans le cas de la Bobine et de la Faïencerie, on constate aussi que ces projets ont une influence au-delà des seuls participants. A la Faïencerie, le bouche-à-oreille autour de la Commission Jeunes fonctionne, les participants en parlent beaucoup autour d'eux contribuant ainsi à

changer l'image du théâtre. La Bobine, elle, propage son idéal de collaboration aux associations du quartier.

### **b. Pour les structures**

Pour la Tricoterie et la Faïencerie, le premier bénéfice consiste dans l'acculturation à la participation. Loin d'être négligeable, cette acculturation est nécessaire en interne au bon développement des projets. La première tentative très limitée de la Tricoterie est sans doute le premier pas nécessaire pour s'habituer à ce changement de paradigme et peut-être lancer son projet d'intelligence collective autour de l'insertion dans le quartier.

Dans le cas de la Faïencerie et de la Bobine, c'est la cohésion de l'équipe autour du projet qui ressort. A la Faïencerie en particulier, toutes les équipes se sont investies, chacune à son niveau, dans le projet et l'objectif commun d'accompagner ces jeunes a renforcé les liens entre les équipes. Le regard des jeunes les a aussi pousser à adapter certains projets de médiation et à changer leur regard sur les spectacles à leur proposer. Le succès du projet a également permis à la Faïencerie de se construire une réputation dans le réseau des scènes subventionnées.

C'est donc indéniablement un axe d'amélioration du management.

## **3. Les points de vigilance**

### **La programmation**

De manière évidente à la Tricoterie, la mise en place d'une programmation participative crée des tensions avec les programmeurs, surtout si ceux-ci ne sont pas à l'origine du projet comme à la Faïencerie.

Une des interrogations centrales concernant les programmations participative est celle de la ligne artistique. Il est important de rappeler qu'il s'agit d'une construction récente qui a découlé de l'émergence du métier de programmeur. Elle s'est imposée comme habitus dans les grandes scènes nationales mais des salles de moindre envergure n'ont aucun problème à afficher une programmation éclectique, surtout dans les lieux à faible densité culturelle.

C'est d'ailleurs la position de la Bobine qui préfère des critères éthiques (diversité ou parité, par exemple) aux critères artistiques. La Faïencerie de son côté a choisi un semi-encadrement qui lui permet de garder un certain contrôle sur l'adéquation entre le spectacle sélectionné et le reste de sa programmation. Mais elle a également fait l'effort pédagogique nécessaire sur les

critères des tutelles, par exemple, pour amener les participants à comprendre l'ensemble des enjeux. Dans les deux cas, les participants ont un cadre précis qui certes restreint leurs choix mais qui leur donne l'autonomie nécessaire pour conserver le niveau attendu dans la programmation.

De la même manière, un cadre clair permet aussi aux participants de comprendre quand une proposition n'est pas adaptée, d'un point de vue budgétaire par exemple. Mais attention aussi à ne pas trop restreindre le cadre et donc les choix possibles sous peine de frustrer les participants.

Une complexité qui reste difficile à contourner pour le spectacle vivant réside dans la nécessité pour les participants d'assister à des spectacles aboutis pour faire leur choix. La Faïencerie a choisi de ne plus proposer de spectacle en création dans sa présélection pour éviter les déceptions par rapport à la note d'intention et les mauvaises surprises sur les aspects techniques. La Bobine confirme que le choix sur enregistrement est plus simple pour la musique que le choix sur captation, souvent de mauvaise qualité, pour le spectacle vivant. La Bobine accompagne néanmoins des créations sélectionnées en commission, en offrant des résidences de création et le préachat du spectacle.

La question de l'accompagnement à moyen ou long terme d'artistes se pose aussi. En effet, même si rien n'interdit à une compagnie déjà programmée de repasser en commission de programmation à la Faïencerie ou à la Bobine, rien ne lui garantit d'être sélectionnée à nouveau. La programmation participative pourrait donc aggraver la précarité des compagnies. Dans la fiche action n°22 de son projet artistique (Annexe 12), la Bobine envisage justement la création d'une commission « accompagnement » et le travail avec des partenaires locaux pour un soutien dans la durée.

Une autre critique récurrente sur les programmations participatives leur accorde un caractère démagogique. Mais il est amusant de constater que cet argument est plus souvent utilisé par des programmeurs réticents pour tenter de disqualifier ces démarches que par des participants, comme vu par exemple dans les rencontres de la FEDELIMA (Actes des rencontres fonction programmation, 2020). On pourrait d'ailleurs l'assimiler aux niveaux de manipulation ou de thérapie sur l'échelle d'Arnstein, qui sont bien le fait des décideurs. Dans les exemples de

la Faïencerie et de la Bobine, on constate au contraire que ce sont des démarches très exigeantes dont la sincérité n'est pas à mettre en cause.

En revanche, il existe effectivement de mauvaises raisons pour se lancer dans une programmation participative. Par exemple, dans le cas de la Tricoterie, on peut se demander si « remercier les coopérateurs », est cohérent avec l'objectif de la structure de s'insérer dans le quartier. Une autre mauvaise raison est de répondre à une injonction sans réelle motivation interne (par exemple un appel à projet pour obtenir une subvention) ou pour une opération de communication. Mais dans ces cas, on voit bien qu'on ne peut pas parler de démagogie, puisque le but n'est pas de flatter les publics mais de détourner la démarche au profit du programmeur ou de l'institution. La critique peut également être retournée par les participants qui se verraient considérés comme simples cautions dans le cas d'une démarche insincère (cf. l'échelon manipulation de l'échelle d'Arnstein).

### **La gestion des participants**

Concernant les participants, il existe également un certain nombre de points de vigilance : Xavier Desjardins (2020) : « La difficulté de toute démarche de participation est qu'elle tend à faire toujours davantage participer les plus aisés, les plus instruits ou les plus habiles au détriment des autres catégories de population. Les raisons en sont assez facilement compréhensibles : l'aisance oratoire, la qualité argumentative, le temps disponible sont très inégalement distribués selon les milieux sociaux et les âges. »

Le recrutement des participants est donc une étape essentielle. La crédibilité de la démarche dépend en effet beaucoup de la diversité des profils des participants. Le fait de ne recruter que des publics déjà fidèles, comme à la Tricoterie, va nécessairement entacher la démarche : a minima, cela laisse à penser que c'est une façon de rester dans sa zone de confort, au pire elle renforcera l'impression d'un entre-soi. Mais recruter du « non public » n'est pas une mince affaire. Pour une démarche de programmation participative pour le musée zoologique de Strasbourg, Alexia Jacques-Casanova (Annexe 14) a contribué à mettre en place une démarche assez complexe en plusieurs étapes. D'abord un sondage diffusé très largement dans la ville (sur les réseaux sociaux de la ville, sur des stands à des événements associatifs, via des partenaires...), puis de focus groupes et enfin des ateliers. A chaque étape, les participants sont interrogés pour savoir s'ils veulent poursuivre. Comme on le voit dans cet exemple, cette étape demande de la créativité et de bien connaître le territoire pour savoir où aller chercher les participants ciblés.

Maintenir l'engagement des participants est le deuxième enjeu majeur. Chacun doit trouver sa place dans la démarche et être suffisamment accompagné pour ne pas décrocher. Obtenir l'engagement est lent, demande beaucoup de temps et d'efforts pour un résultat qui n'est pas toujours au rendez-vous. Ce point est d'autant plus crucial pour des projets, comme celui de la Faïencerie où les participants ne sont pas recrutés parmi les usagers, au contraire de la Bobine où les participants sont des fidèles du lieu dont l'engagement est quasiment acquis. Cette difficulté peut être renforcée par d'autres facteurs comme la mobilité ou la disponibilité des participants. De ce fait, leur engagement ne va d'ailleurs pas toujours avoir la même intensité, il peut fluctuer et il faut l'accepter mais toujours rester attentif.

Pour Alain Penven (2015) : « la participation durable des acteurs tient autant à l'intérêt des questions abordées [...] qu'à la qualité des relations tissées dans la durée. »

Ainsi le dernier enjeu montré par les cas de la Faïencerie et de la Bobine est celui de l'équilibre au sein du groupe, aussi bien entre participants qu'avec les salariés. Il est important avant de se lancer dans cette démarche d'avoir défini le profil des participants souhaités en fonction de l'objectif fixé, pour s'assurer que les participants se sentent concernés. Pendant la démarche, il faut également s'assurer que chacun trouve sa place au sein du collectif et puisse s'exprimer. Le cadre doit également être clair sur les modalités de prise de décision : comment se prennent les décisions (consentement sociocratique, vote à la majorité absolue ou relative, etc.), qui prend part aux décisions (en particulier délimiter le rôle et l'intervention des salariés), qui peut exercer un droit de veto, etc. Il faut être attentif en particulier à l'équilibre des forces en présence pour éviter qu'une partie ou un participant ne prenne l'ascendant sur le groupe. Attention également à ne pas trop brider les salariés pour éviter leur frustration comme dans le cas de la Bobine. C'est tout le jeu subtil de la démocratie qui va se jouer à l'échelle du groupe finalement.

### **Les points de vigilance en interne**

La tension avec les programmeurs n'est pas la seule qui peut voir jour avec ce type de démarche. Comme évoqué avec la Faïencerie, le soutien de la direction est indispensable à la réussite de la démarche pour s'assurer de l'adhésion et de la cohésion de l'équipe interne.

Des tensions peuvent également naître du manque de moyens alloués. Ces démarches sont effectivement prenantes et il faut s'assurer que toutes les équipes, et particulièrement le

coordinateur, ont bien le temps et l'implication nécessaires pour absorber cette charge. Le planning doit également prendre en compte la durée de maturation des décisions pour respecter les échéances internes comme un lancement de saison. Et il est indispensable pour la structure de faire de la pédagogie en interne avant de se lancer, voire de se former ou de se faire accompagner dans la méthodologie.

Il faut éventuellement ajuster les ambitions du projet en fonction des moyens, comme l'a fait la Tricoterie en revoyant à la baisse ses ambitions initialement affichées. Etant donné qu'il s'agit d'établir une relation de confiance, mieux vaut prendre son temps.

#### **4. Pistes méthodologiques**

Je n'aurai pas la prétention de développer ici une méthodologie complète, d'autant que je suis persuadé, à la lumière de ces trois expériences, qu'il n'y a pas de recette miracle. Trop de variables entrent en ligne de compte : la maturité de la structure et des participants en termes de participation, la ou les populations ciblées (travailler avec des adolescents comme à la Faïencerie impose certaines contraintes), etc.

Il s'agit donc ici de tirer des expériences étudiées quelques axes méthodologiques et les questions à se poser tout au long du processus. Pour ces pistes, je me suis également inspiré de l'entretien avec Alexia Jacques-Casanova (Annexe 14) et des ressources de son site (Jacques-Casanova, 2021) pour me conforter dans ma réflexion.

##### **a. Avant de se lancer**

###### **S'assurer du soutien du décideur**

Avant de démarrer toute démarche participative, il faut s'assurer du soutien de ceux qui détiennent le pouvoir de la décision qui va être partagée. Dans le cas des programmations participatives, il s'agit généralement du directeur de la salle, mais le conseil d'administration doit aussi être convaincu.

###### **Définir les objectifs**

Il est important de savoir pourquoi faire appel à une démarche participative, en toute sincérité. C'est la base de la démarche, ce sera la première préoccupation de participants et s'ils sentent

un flou ou une tentative de manipulation, ils vont indubitablement remettre en cause leur engagement.

### **Définir le degré de participation**

Pour citer Alexia Jacques-Casanova., « La participation à ce genre d'instances, ça ne s'apprend pas, mais ça se pratique et ça se travaille. » (Annexe 14) et « il est donc important d'adopter le degré de participation qui convient aux objectifs, et à la « maturité participative » de votre institution. » (Jacques-Casanova, 2021).

Il faut également prendre en considération la « maturité participative » présumée du public cible. La Faïencerie a d'abord mis en place un stage d'une semaine avec des ateliers où les jeunes pouvaient s'exprimer sur leurs freins et leurs motivations pour venir au théâtre avant de leur proposer de participer à la Commission Jeunes.

De la simple consultation au contrôle citoyen de la programmation, il y a tout un éventail de possibilités et il ne faut pas hésiter à commencer au bas de l'échelle de la participation pour la gravir par la suite.

### **Définir la cible**

Il est important de savoir qui va participer ? A quelles étapes et à quel degré ? On peut certes imaginer une consultation large sur des thématiques par sondage, sans cible précise puisque la relation sera finalement unidirectionnelle. Mais à partir du moment où la relation devient bidirectionnelle et surtout à partir du moment où un pouvoir décisionnaire est délégué, même partiellement, il faut s'assurer que les participants sont ceux qu'on cherche à toucher, qu'ils sont représentatifs de la cible et que cette cible correspond à l'objectif.

De là découlera la ou les façons de les recruter, où aller les chercher, par quels media et également comment maintenir leur engagement. Cette étape aussi nécessite du temps et il ne faut pas la sous-estimer.

### **Identifier les contraintes**

Les contraintes pour une programmation peuvent être multiples : budget, taille du plateau, disponibilité de la salle, exigence des tutelles, etc. Un programmateur professionnel les aura intégrées mais il faudra que les participants en prennent connaissance pour comprendre les limites qui vont peser sur leurs choix.

## Définir le cadre

Il est primordial pour éviter le sentiment d' « être pris pour des cons », de définir clairement les règles du jeu et de les communiquer aux participants dès le début. A quelles décisions vont-ils participer ? Quelle sera leur niveau d'implication dans les décisions ? Quelles seront les étapes ? Quelles seront les modalités de décision ? Y a-t-il plusieurs organes de décision (par exemple validation finale par le directeur) ? Si oui, comment les pouvoirs peuvent-ils être équilibrés (droit de véto) ? Comment éviter des situations de blocage (procédure d'escalade) ? Qu'est-ce qui est attendu des participants en termes de temps, d'implication, etc. (pour aller voir des spectacles, par exemple) ? A quoi la structure s'engage-t-elle en retour ?

Dans le cadre d'un comité de programmation, il faut également déterminer la fréquence et le nombre de spectacle à sélectionner, comment les spectacles à aller voir sont présélectionnés, qui va voir les spectacles, s'il faut un nombre minimum de participants, comment les participants rapportent aux absents...

## Définir les moyens

Une programmation participative nécessite du temps et des compétences pour animer le groupe, relancer les participants... En amont du projet, il est donc impératif de s'assurer de la disponibilité des ressources humaines, aussi bien le coordinateur que les personnes ressources comme la technique ou l'administrateur pour sensibiliser les participants aux différents métiers. Il faut également vérifier les éventuels besoins en formation (à des méthodes d'intelligence collective comme le design thinking, par exemple) ou en accompagnement pour pallier les manques de compétences en interne.

## Définir un planning

Une programmation se prévoit relativement longtemps à l'avance et le processus de décision participatif peut prendre du temps, il faut donc l'anticiper et prévoir un planning adapté.

### b. En cours de route

#### Questionner régulièrement la démarche

Questionner le cadre : est-il respecté ? Si non, pourquoi ? Est-il adapté ? Est-ce que le niveau de participation est bien celui prévu initialement ?

Questionner les moyens : sont-ils suffisants ?

Requestionner l'équipe interne : est-ce que tout se passe bien ? Est-ce qu'il y a des réticences ? Est-ce qu'elle trouve sa place dans la démarche ?

Requestionner les modes de décisions : Est-ce que le processus décisionnel est biaisé ou influencé ? Est-ce qu'il est suffisamment fluide ? Est-ce que tout le monde arrive à faire entendre sa voix ?

Ecouter les réactions spontanées ou réinterroger les participants : comment vivent-ils l'expérience ? Est-ce qu'ils arrivent à s'appropriier le jargon, les contraintes... ? Être attentif au non-verbal également, par exemple : absentéisme, attitude pendant les réunions ou les spectacles, positionnement par rapport au groupe.

La fréquence de ce questionnement dépend du degré de maturité de la démarche. Au début, de nombreux ajustements peuvent être nécessaires donc un questionnement fréquent est sain. Quand la démarche est relativement mûre, se questionner trop souvent pourrait être déstabilisant.

### **Prendre le temps et s'accorder le droit à l'erreur**

Le temps surtout de construire une relation de confiance mutuelle pour que chacun trouve sa place. C'est une des raisons pour lesquels il est indispensable de se questionner régulièrement, en impliquant les participants et de s'adapter.

« N'ayez pas peur, en tant que Directeur ou Directrice, de dire aux équipes (et/ou aux publics) que c'est votre première tentative de démarche participative et qu'il y aura sûrement des incertitudes, des imperfections mais également des apprentissages » (Jacques-Casanova, 2021).

### **Définir les modalités d'évaluation**

Les modalités peuvent être définies avec les participants : qu'est-ce qui fera que cette expérience sera considérée comme un succès ? Pour eux et pour la programmation ? Comment auront-ils vécu l'expérience ? Qu'en auront-ils tiré ? Et la structure ?

#### **c. En fin de participation**

Faire un bilan avec les participants et en interne pour recueillir le ressenti de chacun, évaluer l'impact de cette expérience, déterminer les prochaines étapes de cette participation et les ajustements nécessaires.

## Conclusion

*« L'adoption d'un modèle participatif ne se fait pas en un jour ! C'est un long processus de questionnements, d'essais et de changements dont il est important de vivre et d'apprécier chaque étape en tant qu'équipe et en tant que communauté. La méthode des petits pas, la transparence et l'évaluation continue sont d'excellents alliés sur ce chemin. Enfin, comme en témoignent les institutions déjà engagées dans cette démarche, le jeu en vaut la chandelle : les équipes sont plus impliquées et autonomes ; la relation de confiance et le sentiment d'appartenance des publics sont renforcés ; et l'institution gagne en résilience, pertinence et créativité. » (Jacques-Casanova, 2021)*

Les démarches de programmation participative ouvrent elles aussi de nouveaux espaces démocratiques au sein des institutions culturelles, dans l'application directe des droits culturels. A travers les trois exemples étudiés, plusieurs mécanismes relationnels entre les participants et les institutions ont pu être démontrés. Il apparaît clairement que ces démarches forcent les institutions à questionner jusqu'à leur gouvernance et envisager plus de collaboration, même en interne. Cette expérience de la démocratie contribue aussi à faire des participants des citoyens plus aguerris.

Finalement, ce mémoire aura au moins permis de battre en brèche les préjugés plusieurs fois entendus à propos de ces expériences. A travers l'exemple de la Faïencerie en particulier (moins ambitieux que celui de la Bobine donc plus facilement transposable), je me suis rendu compte qu'avec beaucoup d'énergie et d'enthousiasme, avec le soutien d'une direction, avec une méthodologie réfléchie et progressive et surtout avec une démarche sincère et du temps, ce genre d'initiative peut avoir un impact significatif sur les participants que n'atteignent pas d'autres formes de médiation.

En revanche, aucune donnée n'aura permis de valider de manière certaine l'impact de ces démarches sur une plus grande diversité des œuvres programmées par rapport à une programmation classique, ni sur une plus grande diversité profil des publics touchés par ces programmations. Les résultats semblent mitigés sur une socialisation directe (de participants qui n'auraient eu aucun contact avec le spectacle vivant auparavant) mais peut-être plus intéressants en socialisation indirecte (des proches des participants dont l'engagement augmente avec la participation et qui vont partager leur expérience avec à leur entourage).

Au-delà de ces bénéfices directs, il serait intéressant d'étudier les bénéfices à plus long terme sur les publics et sur le territoire pour voir dans quelle mesure ces démarches peuvent contribuer à la dynamique plus générale de démocratie participative. Mais pour l'heure, ces initiatives restent encore trop peu nombreuses. En multipliant les expériences, les démarches pourraient s'affiner et peut-être réenchanter le rapport à la culture.

## Liste des annexes

Annexe 01- Typologies PAIDEIA

Annexe 02- La Tricoterie- Entretien avec Chloé Leroy

Annexe 03- La Tricoterie- Rapport d'activité 2022

Annexe 04- La Tricoterie- Résultats programmation participative

Annexe 05- La Tricoterie- Comptes ASBL 2022

Annexe 06- La Tricoterie- Comptes Théodore SC 2022

Annexe 07- La Faïencerie- Entretien avec Cloé Franchet et Alexia Brasseur

Annexe 08- La Faïencerie- Charte Commission Jeunes 22-23

Annexe 09- La Faïencerie- Carnet de bord Commission jeunes 2020 – 2023

Annexe 10- La Bobine- Entretien avec Alexandre Lamothe

Annexe 11- La Bobine- Présentation de l'association

Annexe 12- La Bobine- Projet artistique et culturel

Annexe 13- La Bobine- Bilan d'activité 2022

Annexe 14- Entretien Alexia Jacques-Casanova

Annexe 15 – Grille de questions

## Bibliographie

- Actes des rencontres fonction programmation.* (2020, avril). FEDELIMA. Consulté le 21 août 2023, à l'adresse [https://www.fedelima.org/IMG/pdf/fedelima\\_actes\\_rencontres\\_programmation\\_mai\\_2019\\_laval\\_.pdf](https://www.fedelima.org/IMG/pdf/fedelima_actes_rencontres_programmation_mai_2019_laval_.pdf)
- Arnaud, L. (2018). *Agir par la culture*. Éditions de l'Attribut. <https://doi.org/10.3917/attri.arnau.2018.01>
- Arnstein, S. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Arnstein, S. (1975). A Working Model for Public Participation. *Public Administration Review*, Jan.-Feb., 1975, Vol. 35, 70-73. <https://www.jstor.org/stable/975206>
- Corbin, N. & Ministère de la Culture. (s. d.). *Présentation stratégique du projet annuel de performances*. Consulté le 21 août 2023, à l'adresse [https://www.budget.gouv.fr/files/uploads/extract/2022/PLF/BG/PGM/361/FR\\_2022\\_PLF\\_BG\\_PGM\\_361\\_STRAT.html](https://www.budget.gouv.fr/files/uploads/extract/2022/PLF/BG/PGM/361/FR_2022_PLF_BG_PGM_361_STRAT.html)
- Corlin, T. (2022, 27 juin). Publics : Comment le théâtre de la Faiencerie a repensé son ancrage territorial. *Culture Matin*. Consulté le 21 août 2023, à l'adresse <https://www.culturematin.com/publics/mediation/pratiques/publics-comment-le-theatre-de-la-faiencerie-a-repense-son-ancrage-territorial.html>
- Cour des comptes. (2022, mai). *Ls soutien du Ministère de la Culture au spectacle vivant*. Consulté le 21 août 2023, à l'adresse <https://www.ccomptes.fr/system/files/2022-07/20220530-rapport-soutien-Etat-spectacle-vivant.pdf>
- Cour des comptes. (2023, mars). *Rapport public annuel 2023*. [https://www.ccomptes.fr/system/files/2023-03/20230310-RPA-2023\\_0.pdf](https://www.ccomptes.fr/system/files/2023-03/20230310-RPA-2023_0.pdf). Consulté le 21 août 2023, à l'adresse [https://www.ccomptes.fr/system/files/2023-03/20230310-RPA-2023\\_0.pdf](https://www.ccomptes.fr/system/files/2023-03/20230310-RPA-2023_0.pdf)
- CYCLE DES HAUTES ÉTUDES DE LA CULTURE. (s. d.). *Les droits culturels au service du lien citoyen et territorial*. Consulté le 21 août 2023, à l'adresse <https://www.culture.gouv.fr/Media/Medias-creation-rapide/Rapport-du-Groupe-5-de-la-Session-19-20-du-CHEC-Les-droits-culturels.pdf?#:~:text=L'affirmation%20des%20droits%20culturels,en%20changer%20%C3%A0%20son%20gr%C3%A9>
- Desjardins, X. (2020). La parole des habitants est-elle légitime ? Dans *Planification urbaine. La ville en devenir*. (p. 141-152). Armand Colin.
- Djakouane, A., & Négrier, E. (2021). Chapitre V. Les publics des festivals : sociologie, fréquentation, motivations. Dans *Festivals, territoire et société* (p. 137-183). Ministère de la Culture - DEPS.
- Glas, M. (2023). *Quand l'art chasse le populaire : Socio-histoire du théâtre en France depuis 1945*. Agone.

- Groupe de Fribourg. (2007, 7 mai). *Les droits culturels, Déclaration de Fribourg*.  
<https://droitsculturels.org/observatoire/wp-content/uploads/sites/6/2017/05/declaration-fr3.pdf>
- HCNUDH. (s. d.). *Cartographie des droits culturels : nature, enjeux et défis*. Consulté le 21 août 2023, à l'adresse <https://www.ohchr.org/fr/special-procedures/sr-cultural-rights/mapping-cultural-rights-nature-issues-stake-and-challenges>
- HCNUDH. (1966, 16 décembre). *Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels*. <https://www.ohchr.org/fr/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-economic-social-and-cultural-rights>
- Henry, P. (2019). Chapitre 1. Les micro-entreprises culturelles au prisme de l'ESS. Dans *Presses universitaires de Grenoble eBooks* (p. 17-25).  
<https://doi.org/10.3917/pug.delfa.2019.01.0017>
- Jacques-Casanova, A. (2021, 13 mars). Conception participative d' # 8217 ; un projet d' # 8217 ; établissement culturel. - artizest. Consulté le 21 août 2023, à l'adresse <https://www.artizest.fr/conception-participative-dun-projet-detablissement-culturel/>
- La Tricoterie Fabrique de liens. (2021, 1 mars). *Interview Nouveau Départ - Radio Campus Bruxelles* [Vidéo]. YouTube. Consulté le 21 août 2023, à l'adresse [https://www.youtube.com/watch?v=tj\\_hp-RZBS0](https://www.youtube.com/watch?v=tj_hp-RZBS0)
- Latarjet, B. (2018, février). *Rapprocher la culture et l'Economie Sociale et Solidaire*. Réseau des collectivités Territoriales pour une Economie Solidaire (RTES). Consulté le 21 août 2023, à l'adresse [https://www.rtes.fr/sites/default/files/IMG/pdf/rapprocher\\_l\\_ess\\_et\\_la\\_culture\\_rapport\\_latarjet\\_vf-2.pdf](https://www.rtes.fr/sites/default/files/IMG/pdf/rapprocher_l_ess_et_la_culture_rapport_latarjet_vf-2.pdf)
- Latarjet, B. (2022, 31 mai). *L'épineuse question de la diffusion du spectacle vivant en France*. France Culture. Consulté le 21 août 2023, à l'adresse <https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/affaire-en-cours/l-epineuse-question-de-la-diffusion-du-spectacle-vivant-en-france-9189210>
- Le Démocrate. (2017, 14 janvier). *La sociocratie*. Consulté le 21 août 2023, à l'adresse <https://www.le-democrate.fr/sociocratie>
- Le projet - la bobine*. (2023, 17 janvier). La Bobine. Consulté le 21 août 2023, à l'adresse <https://labobine.net/la-bobine-grenoble/>
- LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1)* - LégiFrance. (s. d.). LégiFrance. Consulté le 21 août 2023, à l'adresse <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000029313296/>
- LOI n° 2015-991 du 7 août 2015 portant Nouvelle organisation territoriale de la République*. (2015, août 7). LégiFrance.  
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000030985460>
- Lombardo, P., & Wolff, L. (2020, juillet). *Cinquante ans de pratiques culturelles en France [CE-2020-2]*. Ministère de la Culture. Consulté le 21 août 2023, à l'adresse <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Etudes-et->

- statistiques/Publications/Collections-de-synthese/Culture-etudes-2007-2023/Cinquante-ans-de-pratiques-culturelles-en-France-CE-2020-2
- Mauss, M., & Lévi-Strauss, C. (2013). *Sociologie et anthropologie : Précédé d'une Introduction à l'oeuvre de Marcel Mauss*. Presses Universitaires de France - PUF.
- Ministère de la Culture. (s. d.). *Scènes conventionnées d'intérêt national*. Consulté le 22 août 2023, à l'adresse <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Theatre-spectacles/Le-theatre-et-les-spectacles-en-France/Scenes-conventionnees-d-interet-national>
- Ministère de la Culture - DEPS. (2022). *Observatoire de l'égalité entre femmes et hommes dans la culture et la communication (2022<sup>e</sup> éd.)*.
- Mucchielli, A. et R. (1969). Lexique de la psychologie. *Relations industrielles*, 24. <https://doi.org/10.7202/028089ar>
- Nations Unies. (1948, 10 décembre). *Déclaration universelle des droits de l'homme*. <https://www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/>
- Négrier, E., & Bonet, L. (2019). La participation culturelle est-elle une innovation sociale ? *NECTART*, 2019/1 (N° 8), 96-106. <https://doi.org/10.3917/nect.008.0096>
- Négrier, E., & Teillet, P. (2022). Politiques culturelles : les droits culturels au concret ? Dans *Droits culturels. Les comprendre, les mettre en œuvre*. Éditions de l'Attribut. <https://doi.org/10.3917/attri.colle.2022.01.0067>
- Penven, A. (2015). Cuisines et dépendances de la participation. *Empan*, 2015/1 (n° 97)(Érès), 141-146. <https://doi.org/10.3917/empa.097.0141>
- Picaud, M. (2021). Chapitre 4. L'inégal développement professionnel d'une fonction d'intermédiaire. Dans *Mettre la ville en musique. Paris-Berlin*. Presses universitaires de Vincennes.
- UNESCO. (2001, 2 novembre). *Déclaration universelle de l'UNESCO sur la diversité culturelle*. <https://www.unesco.org/fr/legal-affairs/unesco-universal-declaration-cultural-diversity>
- UNESCO. (2005, 20 octobre). *Convention de 2005 sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles*. <https://www.unesco.org/creativity/fr/2005-convention>