

CHAOS

BRÛLÉ

Comment
les organisations
culturelles bruxelloises
se débrouillent-elles
avec le patchwork
institutionnel et
démographique ?

Préface	3
Variations bruxelloises	4
Les politiques s'éclatent	5
Méthodologie	9

AUJOURD'HUI

Les organisations et leur structure	16
Les ressources financières	21
Le projet artistique	28
La médiation des publics	34
Le public et la question linguistique	37
Les ressources humaines	40
Les infrastructures	44

ET DEMAIN?

1. La connaissance partagée et croisée – pollinisation	50
2. Le multilinguisme	51
3. La connaissance et la diversification du public	52
4. Le statut bruxellois	53

En conclusion : une liberté fragile	55
Un nouveau Plan culturel pour Bruxelles	56

La présente analyse a été réalisée entre 2016 et 2018.
 Son résultat est une illustration du contexte institutionnel bruxellois,
 et de sa perception par des opérateurs culturels bruxellois,
 au moment de la recherche.

PRÉFACE

En 1994, à l'occasion de la conférence *City of Cultures*, Peter Sellars prononçait un discours de clôture incantatoire et nous avertissait déjà : qui veut travailler dans la culture doit être prêt à se battre, sans relâche¹. En tant qu'acteurs du secteur culturel bruxellois, nous voyons très bien de quoi il parle... Toute organisation culturelle qui se respecte en vient tôt au tard à questionner la complexité institutionnelle bruxelloise. Année après année, scrutin après scrutin, nous exigeons, de plus en plus haut et fort, un cadre politique adapté à la réalité urbaine de Bruxelles. Il nous faut continuer à réclamer une politique culturelle commune, même si stratifiée, pour l'ensemble de la Région. Le plurilinguisme dans les établissements d'enseignement et au sein des organisations culturelles devrait être reconnu, au niveau institutionnel, comme une évidence. Mais il est aussi de notre satané devoir de quitter la sécurité des sentiers battus pour construire, ensemble, un récit et un avenir communs.

Ce combat, nous le menons depuis quelques années déjà. Il est même au cœur des activités des réseaux culturels bruxellois RAB et BKO, et ce depuis leur origine. Sophie Alexandre et Leen De Spiegelaere, anciennes coordinatrices de ceux-ci et autrices de cette étude, se sont acquittées de leurs rôles avec persévérance, et beaucoup d'amour pour leur ville. Grâce à leur pugnacité, les deux réseaux, qui ont pour ainsi dire organiquement fusionné, sont devenus, pour les pouvoirs politiques, des interlocuteurs incontournables. La publication de cette étude est donc, aussi, l'occasion de reconnaître leur esprit combatif, et de les en remercier.

Nous avons déjà parcouru un bon bout de chemin mais cette étude montre bien qu'il reste encore pas mal de choses à faire, que le combat est loin d'être gagné, et qu'il faut encore nous armer de courage et de patience si l'on veut que le système politico-institutionnel change vraiment. Mais quel temps nous reste-t-il, au juste ? La classe politique (et culturelle) actuelle se rend-elle bien compte à quel point l'impasse institutionnelle affecte la qualité de vie en ville ? À l'image des « brosseurs et brosseuses pour le climat », un *Youth for Brussels* parviendrait-il à faire bouger la classe politique ? Est-ce qu'un « intendant » pourrait ouvrir la voie vers un cadre institutionnel adapté à Bruxelles ? Les réponses politiques actuelles ne suffisent en tout cas clairement plus et ne permettent pas d'entrevoir un avenir durable, notamment à Bruxelles. Ce ne sont pas les 19 baronnies et les chamalleries communautaires qui empêchent les jeunes de cette ville de dormir. Ils n'en ont pas grand-chose à faire, de ces discussions idéologiques appartenant au passé. Ils vont (devoir) prendre les choses en mains, imaginer et organiser l'avenir de Bruxelles, sans complexes. Tel doit aussi être l'enjeu d'un projet comme Bruxelles 2030, en tant que moteur vers une transition durable.

ANN OLAERTS

1. *City of Cultures*, Geert OPSOMER, éditions VTI, ijsbergseries 2, 1995.

VARIATIONS BRUXELLOISES

Bruxelles, cette drôle de séductrice un peu mystérieuse, ne se laisse jamais totalement apprivoiser. Véritable *melting-pot*, où plus de la moitié de la population est d'origine étrangère, chacune s'y sent toujours un peu fraîchement débarquée, de passage, en voyage... Sa diversité, socio-économique, linguistique et religieuse, est unique. Difficile, dans ce contexte, de saisir et cerner une identité culturelle bruxelloise claire et nette. On se retrouve plutôt devant une magnifique palette pleine de coups de pinceaux aux couleurs multiples.

La population bruxelloise est très diverse, mais elle est aussi très jeune. L'âge moyen y est le plus bas du pays, et l'internationalisation attire des jeunes du monde entier, venus y étudier ou y travailler pour les institutions européennes. Si la diversité et la richesse sociodémographique de Bruxelles ont de quoi réjouir, que penser de sa diversité institutionnelle? On y compte en effet pas moins de 40 responsables politiques compétents en matière culturelle! Et les aides financières peuvent émaner non seulement de la Fédération Wallonie-Bruxelles et de la Communauté flamande mais aussi de la Région de Bruxelles-Capitale, du pouvoir fédéral, des communes ou de l'Europe...

Développer une politique culturelle adéquate dans une telle ville est donc un fameux défi. Et la fragmentation des responsabilités politiques ne facilite clairement pas les choses.

Nourries de ces constats, nous nous sommes mises en quête. Comment les organisations culturelles bruxelloises se débrouillent-elles avec ce patchwork institutionnel et démographique? Quelles stratégies mettent-elles en place, consciemment ou inconsciemment, dans leur fonctionnement, tant au niveau des contenus qu'au niveau administratif? Comment gèrent-elles la diversité du public bruxellois? De quelle manière la fragmentation politique influence-t-elle leur fonctionnement?

Ces questions, et toutes celles qui en découlent, nourrissent régulièrement les débats et réflexions du RAB/BKO. En février 2014, le *Cahier Interact #5* s'efforçait, en décrivant les différents cadres et pouvoirs subsidiaires, d'offrir un aperçu de cette complexité institutionnelle. En 2016, soutenues par une bourse Civil Society Fellowship², nous avons choisi d'aborder à nouveau ces questions, cette fois d'un point de vue davantage axé sur la pratique.

2. Le programme « Civil Society Fellowship » du « Brussels Centre for Urban Studies » (centre de recherche interdisciplinaire de la VUB) soutient des projets de recherche basés sur la collaboration entre des organisations de la société civile et des groupes de recherche universitaire. Cette initiative s'appuie sur la reconnaissance de l'expertise significative des collaborateurs de ces organisations en matière de défis urbains. En outre, il s'agit là d'une manière de stimuler la collaboration et les échanges entre le monde académique et la société civile.

LES POLITIQUES S'ÉCLATENT

La plupart des pouvoirs publics actifs à Bruxelles soutiennent le secteur culturel. Et ils sont nombreux! Il n'existe donc pas de politique culturelle unique mais bien un éventail de responsables politiques, fonctionnant chacun selon ses propres cadres, visions et méthodes de travail. Sans compter que le secteur bénéficie également, outre les subventions culturelles, de nombreux autres soutiens non directement liés à la pratique artistique, tels que les mesures pour l'emploi ou les projets éducatifs.

Avant de poursuivre, nous allons donc tâcher d'énumérer les différents décideurs et niveaux politiques dont la mission première est de soutenir les opérateurs culturels ou un pan important de leur fonctionnement. D'autres types de financement, dénichés (ou pas) de manière très créative par les organisations, sont abordés plus loin dans le chapitre *Les ressources financières*.

En Belgique, ce sont les Communautés qui sont compétentes en matière culturelle, et ce depuis 1970. Les organismes culturels bruxellois sont donc, pour la plupart, subsidiés par la *Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB)*, via les différents décrets et services de l'Administration générale de la Culture³, et/ou la *Vlaamse Gemeenschap (VG)*, via notamment le *Kunstendecreet* et le *Erfgoeddecreet*⁴. Les deux gouvernements ont également un Ministre pour Bruxelles. La Fédération Wallonie-Bruxelles a créé le poste de *Ministre en charge de la Promotion de Bruxelles* en 2014, après la sixième réforme de l'État, tandis qu'au niveau de la Communauté flamande, la fonction de *Minister voor Brussel* existe depuis la fondation. Ces deux Ministres soutiennent également souvent des projets et des organismes culturels.

Viennent ensuite les Commissions communautaires: la *Commission communautaire française*⁵ (Cocof), la *Vlaamse Gemeenschapscommissie*⁶ (VGC) et la Commission communautaire commune (Cocom). Nous ne tenons pas compte dans cette étude de cette dernière, qui n'a (pour l'instant) aucune compétence en matière culturelle. Les Commissions communautaires sont responsables des compétences communautaires sur le territoire de la Région de Bruxelles-Capitale. Cela concerne donc principalement la culture, l'enseignement, le bien-être et la santé. En ce qui concerne la culture, la Cocof et la VGC sont des organes décentralisés et subordonnés des Communautés qui adoptent des règlements sous la tutelle de ces dernières, en respectant et en appliquant leurs décrets, tout en tenant compte des spécificités bruxelloises.

3. www.culture.be
4. www.kunstenenerfgoed.be
5. www.cocof.be
6. www.vgc.be

Du côté néerlandophone, la plupart des organisations soutenues par la VG via le *Kunstendecreet* le sont également par la VGC Kunsten, bien que pour un montant inférieur. Du côté francophone, le soutien de la Cocof ne va pas forcément de pair avec celui de la FWB.

Selon la constitution belge, la culture revient aux Communautés. On pourrait donc penser, en toute logique, que cette liste s'arrête ici. Or, il en va tout autrement. Ainsi, il y a notamment quelques institutions, des *établissements culturels et scientifiques* considérés comme faisant partie du patrimoine commun et ayant trait à *l'intérêt général de tous les Belges*⁷ qui, après la création des Communautés, sont restées sous la tutelle du **gouvernement fédéral** : le Palais des Beaux-Arts (BOZAR), le Théâtre royal de la Monnaie (TRM), l'Orchestre National de Belgique (ONB), les Musées royaux d'Art et d'Histoire (MRAH), les Musées royaux des Beaux-Arts de Belgique (MRBAB) et l'Institut royal du Patrimoine artistique (IRPA)⁸. Le gouvernement fédéral exerce bien entendu également une influence directe sur le financement du secteur culturel via la législation et la réglementation sur le travail. Nous pensons notamment au statut d'artiste et aux mesures fiscales comme le *tax shelter*.

La **Région de Bruxelles-Capitale (RBC)**, ensuite, est également, et ce depuis 2014 (sixième et – pour l'instant – dernière réforme de l'État), compétente en matière culturelle pour les *organisations biculturelles d'intérêt régional*. Cette compétence est très récente. Il n'existe pas encore de cadre politique effectif. Cela a toutefois déjà donné naissance à la fondation CIVA et à la fondation KANAL. Outre cette nouvelle compétence, la Région joue un rôle important via ses politiques de soutien à l'emploi, notamment avec les contrats d'Agent contractuel subventionné (ACS)⁹ et Article 60¹⁰. Le secteur culturel n'est bien entendu pas le seul à bénéficier de ces mesures.

Les **19 communes** de la Région bruxelloise ont aussi leur mot à dire. En tant qu'autorités locales, elles organisent des projets culturels, sont souvent propriétaires d'infrastructures (centre culturel, bibliothèque...) et soutiennent des initiatives dans la limite de leurs frontières. Chaque commune a d'ailleurs son échevine de la culture, en charge du développement d'une politique culturelle locale. La commune peut donc aussi, via son Service de la Culture, soutenir les organisations, quoique de manière limitée. La plupart des communes ont

également une échevine des Affaires néerlandophones, dont la compétence couvre notamment la culture (néerlandophone) au niveau local.

En matière de culture, au niveau communal, chaque communauté fonctionne donc différemment. Du côté francophone, les centres culturels peuvent faire appel au cofinancement de la Communauté et de la commune, dans le cadre du décret Centres culturels, tandis que, du côté néerlandophone, une politique culturelle locale (*Lokaal Cultuurbeleid*) permet à la Communauté flamande d'aider les communes de la Région bruxelloise dans le développement de leur politique culturelle (à condition de disposer d'une coordonnatrice de politique culturelle, d'une bibliothèque et d'un centre culturel ainsi que d'au moins un échevine néerlandophone).

Enfin, il existe également des **subsidés européens**, disponibles via le programme *Europe Créative*¹¹ qui soutient les projets de collaboration entre partenaires de différents pays européens, et différents fonds européens, dont le but est de soutenir le développement économique des pays membres. Certains fonds, comme le Fonds européen de développement régional (FEDER)¹² ou le Fonds social européen (FSE)¹³ permettent également de créer ou de développer des projets culturels.

La liste ci-dessus n'a pas la prétention d'être exhaustive et se concentre sur les subsidés permettant aux organisations culturelles d'assurer leur fonctionnement de base ou de financer une étape importante de leur développement. Comme nous avons pu le constater lors de cette recherche, les acteurs culturels utilisent aussi souvent toutes sortes d'autres canaux de subsidés sans doute moins évidents mais tout aussi importants qui leur permettent d'assurer le financement d'autres aspects de leur fonctionnement. Nous en parlons plus loin. Il va de soi qu'une telle quantité et variété de pouvoirs subsidants entraîne une toute aussi grande quantité et variété de dates limites, de dossiers de demandes de subsidés, de conditions, etc. Les possibilités sont multiples. Cette politique culturelle fragmentée rend le champ bruxellois tout à fait unique, mais est aussi une source potentielle de tensions. Comment les organisations culturelles se repèrent-elles dans ce dédale institutionnel ? C'est ce que nous avons cherché à comprendre dans cette recherche.

7. www.belgium.be/fr/la_belgique/pouvoirs_publics/autorites_federales/competences_autorites_federales

8. Liste complète des établissements scientifiques fédéraux : www.belspo.be

9. Contrats subsidiés pour les demandeurs d'emploi, selon certaines conditions (www.actiris.be/ce/tabid/724/language/fr-BE/Agent-contractuel-subventionne.aspx).

10. Contrats subsidiés pour les bénéficiaires du revenu d'intégration (RIS) ou d'une aide sociale, selon certaines conditions (<http://www.actiris.be/ce/tabid/954/language/fr-BE/Article-60.aspx>).

11. https://eacea.ec.europa.eu/europe-creative_fr

12. http://ec.europa.eu/regional_policy/fr/funding/erdf/

13. www.fse.be/

L'ACCORD DE COOPÉRATION CULTURELLE DE 2012

« Conclu le 7 décembre 2012 et entré en vigueur quatorze mois plus tard, l'accord de coopération culturelle entre les Communautés française et flamande constitue l'aboutissement d'un très long processus politique. En effet, il a fallu plus de quarante ans aux deux partenaires institutionnels avant de parvenir à trouver un terrain d'entente. Jusqu'alors, les négociations avaient systématiquement échoué sur la question de la territorialité des compétences culturelles. Ce point de crispation n'est d'ailleurs pas encore totalement réglé. Du côté flamand, certains acteurs politiques voient dans cet accord de coopération un cheval de Troie francophone menaçant l'homogénéité culturelle de la Flandre. Du côté francophone, d'aucuns reprochent à cet accord de ne pas concerner les francophones vivant en Flandre. Ces tensions expliquent aussi que, loin de concerner l'ensemble du domaine de la culture, le texte se limite à quelques matières bien spécifiques. Aujourd'hui encore, la question du champ d'application de l'accord du 7 décembre 2012 reste très délicate. D'une part, ses signataires disposent de la faculté d'allonger, d'un commun accord, la liste des matières culturelles concernées. D'autre part et surtout, un doute important plane sur la possibilité juridique de mettre en œuvre cet accord en région bilingue de Bruxelles-Capitale. C'est là le principal paradoxe de ce texte : alors que c'est en région bruxelloise qu'il apparaissait le plus utile, il n'est pas acquis qu'il pourra y déployer ses effets. En outre, alors que son objectif était d'apaiser les tensions communautaires, il avive, chez certains francophones, la crainte d'une gestion co-communautaire de la culture à Bruxelles. »¹⁴

14. www.crisp.be

Nous avons donc décidé de soumettre directement nos questions aux principales intéressées, à savoir les organisations culturelles subsidiées¹⁵. Une sélection de 16 organisations a été opérée (toutes ont répondu présentes) tenant compte des différents paramètres influençant le positionnement d'une telle organisation au sein du paysage culturel bruxellois, à savoir notamment le type de financement (fédéral, régional, communautaire et/ou communal), la taille (évaluée en fonction du nombre d'employés au sein de l'organisation), la ou les discipline(s) explorée(s), le rayonnement (plutôt local et centré sur Bruxelles ou international) et l'existence (ou non) d'une infrastructure permettant d'accueillir un public. Une grande majorité d'organisations culturelles bruxelloises devraient ainsi pouvoir s'identifier à un ou des éléments de cet échantillon.

Nous nous sommes efforcées de sonder au mieux la vision et la position générales de chaque organisation, en omettant volontairement toute analyse de dossier de subsides ou de plans d'actions et tout en étant conscientes que le rôle linguistique des personnes rencontrées ainsi que leur position et leur expérience au sein de l'organisation ont pu influencer le cours des discussions. Un comité de pilotage¹⁶ nous a soutenues tout au long du projet, plus particulièrement pour la sélection des organisations et la constitution du questionnaire et de la matrice d'analyse.

Afin d'avoir une bonne appréhension générale et d'obtenir une analyse optimale des données, nous avons ensuite classifié les organisations sélectionnées en trois types, déterminés par les sources de subsides principales. Nous distinguons donc :

→ les organisations *unicommunautaires*, qui reçoivent le plus gros de leurs subsides d'une seule communauté linguistique (FWB, VG et commissions communautaires liées),

→ les organisations *bicommunautaires*, financées par les deux communautés,

→ et les autres organisations, dont le financement de base n'est pas lié à un niveau de pouvoir communautaire (mais fédéral, régional ou communal). Ces catégories sont davantage explicitées dans le chapitre suivant.

15. Étant donné la nature des réseaux RAB et BKO, qui regroupent des structures et non des individus, cette étude s'est concentrée sur les pratiques des associations et institutions et leur relation aux pouvoirs politiques. Les rapports entre les artistes et les pouvoirs politiques ainsi qu'entre les artistes et les institutions ne nous paraissent pas moins importants pour une bonne compréhension du secteur mais ne font donc pas partie de cette étude.

16. Le comité de pilotage était composé du Prof. Dr. Bas van Heur (VUB, Cosmopolis Centre for Urban Research), du Prof. Dr. Maarten Liefvooghe (VUB, SKAR, et aujourd'hui Ugent), du Dr. Jean-Gilles Lowies (ULiège) et du Dr. Jef Vlegels (VUB, Research Unit Data & Policy en Ugent, department of Sociology and department of Applied mathematics, computer science and statistics).

Étant donné leur spécificité bruxelloise, le fait qu'elles ont dès lors peu été étudiées et leur connaissance particulière des cadres et pratiques « des deux côtés » (et donc leur expertise précieuse dans le cadre de cette recherche), les organisations bicommunautaires sont ici légèrement surreprésentées. En découle une surreprésentation des organisations de « plutôt grandes » tailles, ces deux caractéristiques (bicommunautaire + grande taille) étant souvent liées, pour des raisons développées plus loin dans cette étude.

Cette distinction, obéissant à des impératifs pragmatiques¹⁷, nous a permis d'établir le tableau synthétique suivant : ARTS DE LA SCÈNE/MUSIQUE, **MULTIDISCIPLINAIRE**, ARTS PLASTIQUES ET AUDIOVISUELS, ARCHITECTURE et LITTÉRATURE.

	Plutôt grandes ¹⁸	Plutôt petites
Organisations unicommunautaires	VK MAISON DE LA CRÉATION	GLOBE AROMA ALERTE URBAINE <u>ATELIER GRAPHOUI</u>
Organisations bicommunautaires	RECYCLART <u>PASSA PORTA</u> <u>WIELS</u> FLAGEY <u>ZINNEKE</u> KFDA	BNA-BBOT
Autres organisations	LA MONNAIE/DE MUNT <u>MUSÉE D'IXELLES / MUSEUM VAN ELSENE</u> <u>MUSÉE ART & HISTOIRE (MRAH)</u> CIVA	

Les entretiens qualitatifs, menés entre mai 2016 et janvier 2017 avec chaque organisation (la plupart du temps avec un membre de la direction administrative et/ou artistique, exceptionnellement avec une responsable du personnel ou une chargée de médiation des publics), ont duré chacun deux heures et se sont appuyés sur 64 questions (dont une série factuelle et une autre plutôt réflexive),

portant aussi bien sur la structure de l'organisation, sa mission et son financement que sur sa communication, sa médiation culturelle, sa vision artistique et sa manière de gérer son personnel et son infrastructure.

Cette méthode nous a permis de faire émerger, au final, une certaine vision du rapport de chaque organisation avec, d'une part, la complexité institutionnelle et, d'autre part, les réalités socio-économique et culturelle bruxelloises, et de l'impact de ces différents paramètres sur des aspects aussi divers que la structure de l'organisation, ses ressources financières, son projet artistique, son rapport au public, sa gestion du personnel et ses infrastructures. Nous commencerons par énoncer ici les observations les plus pertinentes ressortant de ces rencontres passionnantes, puis passerons à une phase plus analytique et tenterons de dégager les défis à relever, tout en proposant des pistes et solutions éventuelles.

17. Cette classification a été choisie de manière pragmatique, avec pour but premier de s'assurer qu'une grande partie du secteur était reprise dans la recherche. Nous sommes néanmoins conscientes que la diversité des profils est impossible à catégoriser de la sorte (les limites entre les différentes catégories étant plutôt floues et éloignées de la réalité) et que les organisations ne peuvent pas être réduites à ces paramètres arbitraires.

18. Sont ici considérées comme « plutôt grandes » les organisations comptabilisant plus de dix employés, à savoir 75 % des organisations sélectionnées.



— **On est l'accord
culturel, on fait
10 fois plus ensemble
que ce qui est
demandé dans
l'accord.** L'accord
est un donut dont
Bruxelles est le trou,
invisible, au milieu.

— **Wij zijn de culturele
overeenkomst,
we doen 10 keer
meer samen dan wat
wordt gevraagd in
de overeenkomst.**
Het akkoord is een
donut waarvan
Brussel het
onzichtbare gat is.

AUJOURD'HUI

LES ORGANISATIONS ET LEUR STRUCTURE

Notre première série de questions portait sur la genèse de l'organisation, sa structure (unicommunautaire, bicommunautaire ou autre) et son éventuelle évolution. Pourquoi, lors de sa création, une organisation choisit-elle un type de structure (asbl, vzw, fondation...) plutôt qu'un autre ? Quels sont les facteurs influençant cette décision ? Et en quoi ces choix influencent-ils à leur tour le fonctionnement et l'évolution de l'organisation par la suite ?

Toutes les organisations unicommunautaires interrogées dans le cadre de cette étude ont choisi de se constituer en association sans but lucratif (asbl) ou en vereniging zonder winstoogmerk (vzw), avec des statuts respectivement en français ou en néerlandais. Ce choix de structure et de rôle linguistique découle logiquement :

- soit de la langue maternelle du ou des fondateur·rices,
- soit d'une opportunité financière spécifique essentielle dans la création de l'organisation (un nouveau décret, un appel à projet spécifique, etc.).

Les organisations bicommunautaires ont la forme soit d'une asbl/vzw, avec les statuts dans les deux langues et une seule assemblée générale, soit d'une asbl ET d'une vzw, avec les statuts respectivement en français et en néerlandais et deux assemblées générales (au sein desquelles siègent souvent les mêmes personnes). Contrairement aux organisations unicommunautaires, les organisations bicommunautaires semblent avoir choisi leur structure de manière tout à fait consciente, dès leur création, dans le but de refléter davantage la réalité (internationale) de Bruxelles. Il s'agirait donc d'un paramètre important, lorsqu'il y a une volonté de créer un véritable projet bruxellois ou international.

— Il s'agissait, dès le départ, de créer un projet international pour Bruxelles, qui transcende le fonctionnement des Communautés.

— Se placer à la croisée des institutions : c'est ce que nous avons défendu, dès le départ.

Une autre raison de ce choix peut être que l'organisation est historiquement issue d'un projet urbain ou européen. La distinction entre les deux communautés n'a dès lors aucune pertinence, et celles-ci sont donc toutes deux incluses.

— La structure bicommunautaire était la plus pertinente à utiliser dans notre cas, car le projet a démarré au niveau européen. C'était aussi dans l'esprit de Bruxelles 2000¹⁹, qui a lancé un certain nombre de projets bicommunautaires.

¹⁹. En 2000, Bruxelles fut capitale européenne de la culture.

LES ORGANISATIONS ET LEUR STRUCTURE

Une fois le choix arrêté sur une seule forme juridique (asbl/vzw) ou deux (asbl ET vzw), il n'y a guère d'évolution. Si les organisations fonctionnant avec une forme juridique unique ne veulent pas en changer, les autres y pensent de temps à autre mais finissent par trouver de nombreuses raisons de maintenir les choses telles qu'elles sont.

— Cela [devenir une asbl/vzw] me semble compliqué. Pas par manque de volonté - ça, c'est au pouvoir subsidiant de le dire - mais simplement parce que la situation d'une vzw néerlandophone à Bruxelles est très différente de celle d'une asbl francophone. Ce serait donc compliqué d'en faire une seule, parce que chacun se positionne selon des logiques différentes et propres à une réalité.

Enfin, dans les quatre organisations rencontrées qui ne tombent pas dans ces deux catégories (unicommunautaires et bicommunautaires), on retrouve un Organisme d'intérêt public (Théâtre royal de la Monnaie), une Fondation d'utilité publique (CIVA), et deux Services de l'administration (MRAH et Musée d'Ixelles, respectivement fédéral et communal). Aucune de ces quatre organisations n'est donc une asbl et/ou une vzw. Elles dépendent toutes les quatre fortement, et ce depuis leur création, de l'autorité qui les chapeaute, et ne peuvent dès lors pas se structurer en organisation uni- ou bicommunautaire.

Il est clair que la structure et le rôle linguistique choisis au départ, lors de la création de l'organisation, ont des conséquences énormes sur le fonctionnement et les aides publiques ultérieurs. Les organisations bicommunautaires choisissent expressément une structure au sein de laquelle les deux communautés sont représentées, et peuvent donc en principe faire appel à tous les subsides disponibles à Bruxelles. Par contre, nous l'avons vu, une organisation née d'un projet concret lié à un rôle linguistique spécifique limite, souvent sans en avoir conscience, ses possibilités futures. Et, dans la pratique, transiter d'une structure unicommunautaire à une structure bicommunautaire est une opération plutôt compliquée, notamment parce que le capital humain au sein de l'organisation fait défaut. Les organisations unicommunautaires passent donc (consciemment ou inconsciemment) à côté de ressources financières potentielles, et ce, dès leur création.

— Quelqu'un nous a dit qu'une organisation comme la nôtre pourrait facilement obtenir des subsides du côté francophone, parce que notre projet correspond à leurs priorités, ou quelque chose du genre [...]. Ce fut l'occasion d'en parler à l'assemblée générale.

— Peut-être que l'avenir nous mettra au défi de chercher du financement « de l'autre côté », si le soutien des autorités actuelles ne suffit plus.

— Parfois, le fait de ne pas avoir un statut bicommunautaire est ressenti comme un manque.

La manière dont les conseils d'administration et assemblées générales des organisations rencontrées sont composés varie énormément, du fonctionnement le plus formel au plus informel, sur base aussi bien d'élections que des décisions personnelles d'une coordinatrice ou d'une directrice.

On peut toutefois déduire que, de manière générale, plus l'organisation est grande, plus la représentation politique est importante et plus les conseils d'administration et assemblées générales sont composés de manière assez stricte. Mais ce n'est pas toujours le cas. Cela vaut surtout pour les organisations qui ne sont ni unicommunautaires ni bicommunautaires, et donc, comme nous l'avons dit, sont très liées au pouvoir politique qui les chapeaute. Dans ce cas, la composition des assemblées générales et conseils d'administration se décide de manière assez formelle, soit via le respect d'équilibres politiques fixés dans les statuts, soit selon les résultats des élections. Il semble par contre que les grandes organisations bicommunautaires n'ont, à une exception près, aucune représentation politique (à part un observateur ici et là) et sont très libres dans leur choix de personnes. Cela ne signifie toutefois pas que ce choix soit aléatoire. Au contraire.

En fait, les compositions d'un conseil d'administration (CA) et d'une assemblée générale (AG) sont toujours mûrement réfléchies, car il s'agit de choix hautement stratégiques, et ce à plusieurs niveaux.

→ Au niveau politique : afin d'être au plus près du politique, on choisit des personnes bénéficiant de ce réseau. Or, la langue parlée par quelqu'un est déterminante, en matière de réseau, d'expertise et de connaissance dans ce domaine. Il n'est donc pas étonnant de voir à quel point l'on se soucie, dans toutes les organisations bicommunautaires à une exception près, de l'équilibre linguistique entre les membres du conseil d'administration. Et ce n'est pourtant nulle part mentionné dans les statuts. Cela émane donc plutôt d'un certain ressenti et d'une certaine préoccupation.

— Une coprésidence [NL/FR] est primordiale, parce qu'on vit encore vraiment dans des mondes séparés. C'est incroyable comment le clivage, surtout dans la connaissance institutionnelle des uns et des autres, existe toujours.

Pour les organisations unicommunautaires, la préoccupation est davantage que les personnes sélectionnées maîtrisent la langue du dossier, c'est-à-dire la langue de la communauté subsidiaire.

→ Au niveau de l'ancrage local : afin de rendre le projet le plus pertinent possible par rapport à son contexte, on implique des personnes du quartier ou du groupe cible dans l'assemblée générale.

— Non pas que cette personne comprenne grand-chose à tous ces chiffres au début... Mais c'est quelque part une plus-value qu'elle siège dans l'organisation, comme « faisant partie du groupe cible ». Et nous pensons qu'après quelques années, elle pourrait évoluer là-dedans, si elle est intéressée.

→ Au niveau de l'équilibre général :

— Il y a une parité FR/NL et on a deux présidents, un néerlandophone et une francophone. En plus : un homme et une femme !

Le même soin est apporté dans le choix du ou de la directeur.rice. Et, à nouveau, la langue s'avère décisive. Les organisations bicommunautaires sont manifestement très créatives dans leur recherche d'un équilibre : la direction parle majoritairement le néerlandais ? La présidence sera francophone ! Ou encore : la direction devient bicéphale et se compose d'une francophone et d'une néerlandophone ! Toutes les combinaisons sont possibles !

— J'ai engagé cette personne [un co-directeur artistique] parce qu'elle est francophone, pour désamorcer une sorte de méfiance bruxelloise.

— Il est marqué dans les statuts que le président doit être francophone, et la direction « politiquement incolore mais colorée au niveau linguistique ».

Le choix des personnes nommées à la tête d'une organisation peut – logiquement – largement influencer le chemin que prendra cette dernière. Et tout cela est notamment lié à la langue.

Pour les petites organisations, même si elles s'adressent sans problème à des publics divers dans leur fonctionnement quotidien, l'approche des deux communautés au niveau institutionnel s'avère difficile.

— Je ne me vois pas écrire un dossier en français. Pour des raisons pratiques. Le fait est que nous n'arrivons même pas à « faire le tour » avec les dossiers en néerlandais. Et en plus, je ne connais pas le terrain francophone. Pour moi, c'est l'inconnu.

— Je trouve que c'est quand même très clivé, à Bruxelles. [...] Bon, au niveau institutionnel, c'est évident. Mais au niveau informel, où tout se joue en fait, et bien c'est incroyable à quel point les informations, les communications, ne passent pas d'un réseau à l'autre. [...] Moi, je suis identifiée comme étant francophone et, personnellement, j'ai plus de contacts dans le secteur francophone. [...] Les contacts avec la VG ont été difficiles, parce que je ne suis pas complètement bilingue et parce que je n'ai pas une connaissance égale des terrains francophone et néerlandophone.

— Je perds mon temps à écrire les 17 dossiers et variantes. [...] Et à chaque fois dans des formats et avec des budgets et des comptes adaptés, et la manière de justifier qui va avec, qui varie fortement. [...] Pour un passage de flambeau, c'est important de le savoir : on sous-estime combien les projets comme les nôtres sont complexes. Ce sont des réalités que très peu d'organisations connaissent. C'est un des grands problèmes quand on se place « sur des carrefours ».

Les témoignages ci-dessus indiquent l'importance du rôle linguistique (et de l'identité?) d'une personne mais aussi la difficulté, pour les petites organisations (qu'elles soient unicommunautaires ou bicommunautaires), de disposer en interne de l'expertise et des réseaux nécessaires pour être connectées aux différents niveaux de pouvoir et aux deux communautés.

La situation de départ d'une organisation ainsi que les personnes (et leur rôle linguistique) qui la représentent (aussi bien au niveau de la direction qu'au niveau du CA ou de l'AG) déterminent donc très fortement la manière dont celle-ci évoluera par la suite et à quels soutiens elle pourra faire appel. Les grandes organisations sont clairement plus susceptibles de disposer des compétences nécessaires, ce qui leur rend par conséquent le statut bicommunautaire plus accessible, au-delà des obstacles et difficultés qui y sont liés et dont nous parlons plus loin dans cette recherche.

Les organisations dont nous parlons dans cette étude dépendent d'au moins un niveau de pouvoir politique. Vu la diversité de ceux-ci (voir ci-dessus) et de leurs pratiques, non seulement en termes de cadres politiques mais également en termes d'usages, la course aux subsides s'avère particulièrement complexe et ardue. De quelle manière cela impacte-t-il le fonctionnement des organisations culturelles? Est-il possible de pointer certaines constantes, tant dans les usages en cours pour chaque niveau de pouvoir subsidiant que dans les solutions mises en place par les organisations pour surfer sur ce paysage délicat, et éventuellement déterminer à quels acteurs bénéficient, ou pas, certaines configurations?

Nous avons donné plus haut un aperçu des principales autorités politiques subsidiantes (pour le secteur culturel). Les organisations doivent jongler avec les différentes méthodes et manières de fonctionner propres à chacun de ces niveaux de pouvoir (qualité et fréquence des contacts, clarté et uniformité du cadre imposé, mode d'introduction des dossiers, approche personnalisée ou formatée, vue d'ensemble ou fragmentée, intervention ou non sur le contenu, priorités, etc.). Ainsi, de nombreuses organisations bicommunautaires (capables de comparer les usages des deux côtés) semblent considérer le cadre d'introduction des dossiers du côté de la FWB comme plus flou et informel que du côté flamand.

— Mais c'est en train de changer. Donc j'ai quand même de l'espoir pour l'avenir.

Cette critique est contrebalancée par le fait que l'approche de la FWB soutient l'action de l'organisation dans son ensemble, avec ses particularités (principe de subsidiarité).

Quant au cadre proposé par la Cocof, les opérateurs interrogés dénoncent des procédures administratives rigides et peu lisibles :

— Tout le monde a les meilleures intentions : ils veulent nous soutenir. Mais la manière dont ils sont organisés est problématique.

On perçoit la frustration de nombreuses organisations, qui en arrivent à penser que la culture n'y est pas considérée comme une priorité.

— C'est juste une machinerie qui, pour moi, reste un mystère total [...] Je n'ai pas l'impression qu'ils s'intéressent ne fût-ce qu'une seconde à ce qu'on fait. Je n'ai jamais reçu une question sur le contenu du projet. Jamais.

Il semble que lorsqu'un cadre plus clair est proposé, comme le Kunstendecreet de la VG, les différents dossiers sont moins traités dans leur spécificité individuelle et qu'il est donc plus difficile pour les organisations « plus complexes » de s'insérer dans le format imposé.

— Ce sont des formulaires très pertinents pour une majorité des gens qui travaillent dans le secteur culturel, mais pas pour des projets [transversaux] comme les nôtres.

— Il faut détricoter son histoire, écrire une version abrégée de soi-même.

Un cadre strict et réglementé peut donc aussi être perçu de façon négative.

De manière générale, les organisations apprécient les contacts étroits, que ce soit au niveau politique ou au niveau des administrations. On observe que, plus le pouvoir est local, plus il y a de possibilités de contacts informels.

— L'échelle est complètement différente [entre la VG et la VGC]. À Bruxelles, c'est rare, en tant que néerlandophone, de ne connaître personne à la VGC. Du coup, on a une toute autre relation au pouvoir subsidiant. En Flandre, connaître quelqu'un à la VG est plutôt exceptionnel.

— Pour l'instant, nous avons le plus de contacts avec le niveau communal [...] Avec le cabinet culture et l'administration, on travaille vraiment main dans la main [...] Ça communique très fort [...] Nous ne sommes pas demandeurs, on ne vient pas quémander encore quelque chose : on est partenaires.

Il arrive aussi que les rapports entretenus par un même pouvoir subsidiant soient bien différents selon l'organisation concernée, comme en témoignent, par exemple, les traitements réservés aux deux organisations de notre sélection soutenues par le pouvoir fédéral. Alors que l'une jouit d'une ligne directe avec le ministre en charge, la seconde n'entretient pour ainsi dire que des contacts très formels avec l'administration. Ou encore la qualité des contacts avec la Cocof dont certains opérateurs regrettent le manque d'intérêt pour leur projet (voir ci-dessus) et que d'autres considèrent comme un réel partenaire.

La qualité des contacts dépend tout simplement d'une série de paramètres extrêmement divers : statut de l'organisation, personnes (responsabilités et personnalités) concernées d'un côté et de l'autre, sujet traité (projet ou infrastructure ou aide structurelle...), origine du projet... On constate cependant

que moins il y a de procédures et de cadres clairement définis (notamment dans le cas de subsides ponctuels et pour des infrastructures), plus la fréquence et la qualité des contacts ont un rôle à jouer.

Chacun se doit aussi d'appréhender les priorités des différents bailleurs de fonds et d'adapter sa demande en fonction de celles-ci. Ainsi, la FWB serait plus sensible aux aspects socio-culturels.

— Nous faisons clairement d'abord appel à la FWB s'il s'agit d'un projet à orientation socio-culturelle. C'est le genre de sensibilité qui n'est pas nécessairement basée sur quelque chose d'objectif mais qui se transmet de bouche à oreille.

D'autres pouvoirs publics encore seront par exemple davantage axés sur la médiation des publics, ou la participation.

Notons que les nombreux rapports et évaluations souvent requis (plus particulièrement semble-t-il par la VG) créent une lourde charge administrative, en particulier pour les petites structures.

Comme en témoignent les résultats de notre étude, les organisations font preuve d'une grande créativité dans leur recherche de fonds afin de compléter leurs subsides de base, glanant à la fois du côté du public non culturel et du privé.

Ainsi, les programmes d'aide à l'emploi, plus particulièrement le programme régional ACS, s'avèrent primordiaux pour la viabilité d'un grand nombre d'organisations. On remarque que de nombreux postes clés sont couverts par ce programme, ou encore que les trois quarts des employés d'une des organisations sélectionnées disposent d'un statut ACS.

De nombreuses organisations font également par exemple appel chaque année aux subsides plus ponctuels alloués par le budget Image de Bruxelles/Imago van Brussel de la Région. À ce niveau, certaines organisations introduisent un dossier du côté francophone, d'autres du côté néerlandophone, et les organisations bicommunautaires des deux côtés. Selon les organisations bicommunautaires rencontrées concernées par ce dernier cas de figure, les liens entre les cabinets francophone et néerlandophone sont assez confus.

— Ils nous disent qu'il n'est pas nécessaire d'introduire un dossier des deux côtés mais si on ne le fait pas, ils n'en discutent pas.

Il existe également des aides aux projets éducatifs ou orientés sur la cohésion sociale (Cocof, VGC, autorités communales, mécénat).

Dans certains cas, la Région est aussi propriétaire d'un bâtiment mis à disposition d'une organisation et donc responsable des travaux de rénovation.

Enfin, si les subsides européens sont peu représentés au sein des organisations rencontrées, il faut toutefois remarquer que de nombreux projets sont nés grâce à des fonds tels que le FEDER, ou que ceux-ci sont utilisés pour améliorer les infrastructures.

Il apparaît donc clairement que toutes sortes d'aides non proprement liées à la culture soutiennent les organisations culturelles, notamment en leur permettant de consacrer leurs revenus de base à leur mission principale.

Les organisations se montrent tout aussi créatives en matière de mécénat et de sponsoring et font appel à des fonds ou des organisations qui ne sont pas directement liées au secteur culturel mais plutôt actifs dans d'autres secteurs, comme par exemple la lutte contre la pauvreté.

— Aujourd'hui il est plus facile de trouver des « amis » pour un projet social ou ayant un lien fort avec des publics précarisés que pour un projet purement artistique.

Ainsi, ce sont des fonds privés qui ont permis à l'une des grandes organisations sélectionnées de digitaliser ses projets. Pour l'une des petites organisations interviewées, le sponsoring est par contre une véritable perte de temps. De manière générale, on constate donc que plus l'organisation est grande et plus son statut est important, plus le mécénat et le sponsoring sont susceptibles d'être développés.

Ces dons du secteur privé restent toutefois une source de revenus exceptionnelle et ne représentent dès lors qu'une petite partie du budget d'une organisation culturelle.

— Le sponsoring « pur » n'existe plus, il faut trouver d'autres formules de partenariat.

— Il est difficile de trouver des sponsors. Ce n'est pas dans la mentalité des entreprises.

Il en va de même des revenus propres, principalement formés, pour les organisations rencontrées, par la vente de tickets et la location de salles.

On ne peut donc que constater le manque cruel d'un système de centralisation (et de mise à jour) des informations sur les différentes politiques de financement du secteur culturel sur le territoire de la Région de Bruxelles-Capitale. Pour subsister, les organisations doivent faire montre de beaucoup d'inventivité (en ne se limitant pas aux aides directement liées à la culture et en explorant toutes les pistes possibles, notamment celles offertes par le sponsoring et le mécénat), de flexibilité (en s'adaptant aux différentes pratiques et usages en place) et de patience (en consacrant énormément de temps aux demandes de subsides).

Une série d'aptitudes s'avèrent nécessaires pour mener cette quête, notamment la capacité à se créer un réseau informel, une bonne connaissance du fonctionnement des subsides, un certain sens de la diplomatie et de la stratégie ou encore, pour les organisations bicommunautaires, tout simplement la maîtrise du bilinguisme. Tout cela exige sans conteste un certain capital institutionnel des porteurs de projets, difficilement accessible aux petites organisations débutantes qui, même si elles ont un fonctionnement multilingue (au niveau par exemple du public, ou/et des artistes participants), ne s'orientent très souvent que vers une seule instance. Le statut bicommunautaire ne s'avère donc clairement intéressant (et viable) que pour les grosses organisations ayant les moyens d'acquérir les connaissances et l'expertise nécessaires, disposant de solides organes d'administration et « indébouillonnables », financièrement et/ou symboliquement parlant.

Cette multiplicité de sources de revenus potentiels somme toute assez chaotique peut donc être source de confusion et de découragement (voire d'épuisement) mais aussi d'un certain sentiment de liberté, car elle signifie également que le secteur n'est en quelque sorte sous le contrôle de rien ni de personne. Ni Dieu, ni Maître. Ni responsable... Le détachement des pouvoirs publics vis-à-vis des organisations culturelles bruxelloises est général, mais particulièrement perceptible au niveau des organisations bicommunautaires (responsabilité partagée, responsabilité ignorée?) et fédérales. Et lorsque des décisions politiques s'avèrent être des soutiens décisifs pour les organisations culturelles, c'est parfois à l'insu des pouvoirs publics les ayant mises en place, comme le montre clairement le programme d'emploi ACS de la Région.



— Se placer à la croisée des institutions : c'est ce que nous avons défendu, dès le départ.

— Zich op het institutioneel kruispunt positioneren, dat hebben we al vanaf het begin verdedigd.

LE PROJET ARTISTIQUE

LE PROJET ARTISTIQUE

Qu'en est-il du projet artistique ? Dans quelle mesure est-il lui-même influencé (ou pas) par ce contexte institutionnel ? Et par la réalité bruxelloise ? Comment le projet artistique se détermine-t-il ? Le pouvoir subsidiant exerce-t-il une quelconque influence à ce niveau ?

Une certaine forme d'influence existe toutefois, comme le laissent entendre certaines remarques. On nous a notamment indiqué que le mécénat s'accompagnait de davantage de liberté mentale que les subsides accordés par les pouvoirs publics.

Comme il apparaît clairement, le contenu des projets d'à peu près toutes les organisations rencontrées est déterminé par la direction artistique, en étroite collaboration avec l'ensemble de l'équipe. Elles bénéficient donc d'une liberté relativement grande, et largement appréciée.

Les conseils d'administration se tiennent à distance, en ce qui concerne le volet artistique de la programmation. Les projets leur sont soumis, mais ils les remettent rarement en question.

— L'équipe décide du développement du projet et la direction est responsable du budget. Les grandes décisions sont discutées et validées par le conseil d'administration, qui conserve, évidemment, un plein pouvoir de contrôle.

— J'ai deux conseils d'administration par an, et on n'y a finalement jamais parlé de culture.

Cette indépendance et cette liberté se ressentent également par rapport aux autorités subsidiantes et éventuels mécènes. La plupart des organisations avec lesquelles nous nous sommes entretenues nous ont indiqué qu'elles n'avaient jamais dû, par exemple, adapter leur programmation ou un spectacle à cause d'un pourvoyeur de fonds.

— On a un cadre, mais il faut oser colorier en dépassant les lignes.

— Je n'ai jamais ressenti que l'administration veuille autre chose que ce que j'avais en tête.

— Un mécène peut financer un projet déjà défini. Ils ne décident pas de projets à venir. C'est une question d'éthique artistique.

Et c'est parfois formulé de manière très catégorique :

— Beaucoup de négociations sont politiques. Le politique occupe 80 % de notre temps. Mais les décisions culturelles ne sont jamais imposées. Jamais personne, ni au niveau du parti ni au niveau institutionnel, ne s'est ingéré dans la gestion quotidienne.

— Sans cet apport du mécénat, cela n'aurait pas fonctionné. Quand le lancement d'un projet comporte un risque, il faut avoir une certaine liberté mentale, en quelque sorte.

Ou qu'on peut se laisser influencer par certains cadres ou certaines priorités du pouvoir subsidiant.

— Si un politique me dit « Il faut que tu fasses ça », c'est de l'ingérence. Par exemple, si on me dit que je dois faire du stand-up, là, je réponds « non, ce n'est pas au programme ». Par contre, on considère les idées [du responsable politique en charge] et on voit comment on peut se les approprier.

— Sur une période de 10 ans, il y a peut-être eu deux ou trois expos dans les petites salles pour placer le copain d'un échevin ou du bourgmestre. Mais c'est un petit prix à payer, pour la liberté que j'ai.

— Elle [une ministre] est sensible aux jeunes. Et nous, nous avons un événement qui cadre là-dedans. Alors on va la voir, on lui montre ce qu'on fait et on lui demande si elle est prête à nous aider.

La FWB mentionne de manière standard dans ses contrats-programmes et conventions un quota d'artistes de la FWB dans les objectifs quantifiables à atteindre. Si ce mécanisme est censé garantir un soutien aux créateurs (de la FWB), quasi toutes les organisations bicommunautaires soutenues par la FWB nous ont confié le ressentir comme le signe d'une sorte de suspicion à l'encontre de leur identité bicommunautaire et comme une forme d'ingérence.

— Si les Flamands faisaient de même, les Francophones protesteraient à grands cris : une programmation en fonction de l'ethnie !

— [Dans nos dossiers et rapports justificatifs,] on doit plus souligner comment l'argent est réinvesti dans la culture francophone à Bruxelles, ou dans la culture francophone tout court. En soi, ça n'a jamais été un problème d'atteindre cet objectif, mais c'est juste le principe que je n'aime pas.

— Lors des négociations, il a été question à un moment de pourcentages. Mais cela a été supprimé. Et cela arrangeait tout le monde. Il est stipulé qu'on fait tout ce qu'on peut pour encourager les artistes des communautés du pays.

Certaines organisations constatent que le cadre institutionnel dans lequel elles se situent a une influence directe sur leur programmation :

— Le fait que l'on soit purement régional joue tout de même un rôle important dans la programmation. Ce n'est pas exprimé à voix haute, c'est plutôt implicite : si l'on veut que cela fonctionne, on doit s'adresser en premier lieu aux principales parties prenantes, à savoir des professionnels, architectes, étudiants, etc. bruxellois...

À cette influence plus ou moins indirecte s'ajoute la problématique de la « traduction » du projet en dossier. Dans quelle mesure les organisations culturelles adaptent-elles leur projet artistique lors de la rédaction du dossier, dans le but de le faire passer ? Les entretiens montrent en tout cas qu'elles tiennent clairement compte de certaines conditions ou accents imposés par les autorités, mais que cela n'entrave pas véritablement la liberté artistique.

— On adapte évidemment un peu le dossier [aux lignes directrices de la politique]. On met l'accent sur certains aspects de la mission. Mais on n'invente rien.

— Je trouve que notre avantage, au niveau de la VG, est d'être dans une grosse ville, avec d'autres possibilités en termes de scène et de tendances que dans le reste de la Flandre. [...] Au niveau de la VGC, je pense tout de suite que je dois me situer par rapport au reste de la scène bruxelloise. À ce niveau-là, notre place est logique, acquise. Et je la compare toujours avec les autres salles de concert bruxelloises. C'est une question de périmètre.

Certaines organisations unicommunautaires néerlandophones ont le sentiment de devoir particulièrement tenir compte du rayonnement de la Flandre.

— Nous essayons aussi d'être particulièrement attentifs au rayonnement de la Flandre, notamment parce que c'est si important dans le Kunstendecreet. Non pas que nous ne le ferions pas sans cela, mais il faut toujours y faire un peu plus attention. [...] On va particulièrement insister là-dessus, dans nos rapports, parce qu'on sait que, pour eux, c'est important.

La multiplicité d'autorités compétentes spécifique à Bruxelles (voir ci-dessus) est également source d'opportunités et d'obstacles au niveau artistique. De nombreuses organisations la considèrent plutôt comme une source de liberté :

— À Bruxelles, le nombre d'autorités compétentes est un avantage, car elles se neutralisent l'une l'autre. Ce qui nous donne une liberté [artistique] incroyable.

— Si nous n'étions un jour soutenus que par une seule entité, cela changerait tout. Cette entité aurait trop de pouvoir sur notre identité. Cela [la multiplicité] nous permet quand même d'avoir une certaine autonomie.

Mais cette liberté est en même temps très fragile : il semble parfois difficile de monter des projets ambitieux ou, en tant qu'opérateur culturel, de se sentir réellement soutenu par les pouvoirs publics.

— Le problème institutionnel fait qu'il n'y a pas de vision et d'ambition [artistique]. [...] Notre liberté d'action est une vraie richesse. On peut faire beaucoup de choses. Mais c'est en même temps très fragile.

— Effectivement, à la fois on garde une autonomie totale, [...] à la fois on ne rentre pas dans une case, et donc on reste toujours en périphérie du regard institutionnel. Enfin, toujours... En partie.

La liberté est bien entendu une condition essentielle, au sein d'un projet artistique. Il est important pour les organisations de pouvoir définir elles-mêmes les lignes artistiques et de limiter autant que possible l'ingérence des autorités (ou même du conseil d'administration). En même temps, cette liberté est tout de même, consciemment ou inconsciemment, balisée par les cadres institutionnels et la réalité sociale entourant le projet. Bruxelles semble toutefois être une zone particulièrement libre, à ce niveau. Les nombreuses réalités, autorités et réglementations s'annulent pour ainsi dire les unes les autres. Et cela est perçu avant tout comme positif par la plupart des organisations mais aussi comme fragile. Une liberté « dans la marge » qui complexifie la conception et la réalisation de grands projets ambitieux.



— Alors, ça, c'est le chaos total. C'est le sommet, la folie. Rien que la procédure d'application est vague. Même s'il y a tous les formulaires et tout... Tout le monde a les meilleures intentions : ils veulent nous soutenir. Mais c'est la manière dont ils sont organisés qui est problématique.

— Het is complete chaos. Het is het toppunt, want in Alleen al de aanvrageprocedure is vaak. Zelfs als je alle formulieren hebt... Iedereen heeft de beste bedoelingen. Ze willen ons ondersteunen. Maar het probleem is de manier waarop de procedure wordt uitgevoerd.

LA MÉDIATION DES PUBLICS

LA MÉDIATION DES PUBLICS

Nous nous sommes dans un troisième temps intéressées à la manière dont les organisations atteignent et attirent leur public et gèrent la réalité sociale spécifique à Bruxelles. Les publics reflètent-ils cette dernière? Dans quelle mesure les cadres politiques influencent-ils la médiation culturelle?

Les entretiens mettent avant tout clairement en évidence que la médiation des publics n'a pas la même place dans toutes les organisations : certaines conçoivent leur programme en pensant avant tout à leur public cible, d'autres considèrent la création artistique comme leur tâche principale et ne se mettent que par la suite à la recherche d'un public. Peu d'organisations disposent d'un véritable service de médiation culturelle. Principalement par manque de temps, de personnel et de moyens financiers.

— Nous n'avons pas de service de médiation culturelle, mais notre programmation est déjà en soi une « médiation ». Notre création est « orientée public ». Nous observons notre public, et puis nous proposons quelque chose.

Ce qui nous a particulièrement frappé est qu'il n'existe aucuns chiffres précis ni objectifs quant aux publics touchés. Toutes les informations à ce sujet sont donc basées sur des ressentis.

— Je pense que notre grande difficulté est de ne pas avoir une vision claire de qui est notre public.

— Nous n'avons pas de vision précise de la composition de notre public. Juste l'intuition qu'il s'agit d'« amateurs » des disciplines qui nous concernent. C'est un public fidèle et accessible. [...] Agrandir et diversifier notre public fait partie de nos objectifs explicites.

Malgré le manque de données objectives, certaines organisations sont tout de même très positives quant à la diversité de leur public, tandis que d'autres considèrent qu'il reste du pain sur la planche.

— Je suis fière de pouvoir affirmer que notre public est diversifié, aussi bien au niveau de l'âge que de la catégorie ethnique ou socio-économique. C'est vraiment chouette à voir.

— Ne soyons pas modestes. Je pense que nous attirons un mélange exceptionnel de publics très variés.

— Nous devrions refléter la société bruxelloise mais, en réalité, ce n'est pas le cas.

— Il y a encore trop de Bruxellois qui ne nous connaissent pas.

— Je ne pense pas un jour voir à un concert de musique classique 30 % de Maghrébins, 20 % de Turcs, 20 % de Flamands et 10 % d'eurocrates. Je n'y crois pas. Par contre, ce que je crois, c'est que l'on peut progressivement devenir leur maison. Et cette tâche essentielle demande beaucoup de travail.

— Nous voulons atteindre un public le plus large possible. [...] Les salles ne doivent pas en soi être pleines chaque jour, mais les chiffres de fréquentation doivent être significatifs par rapport aux groupes cibles à atteindre.

Qu'elles y arrivent (déjà) ou pas, toutes les organisations considèrent que la mission du service de médiation culturelle est de s'adresser à un public le plus large (divers) possible. Il s'agit donc d'atteindre les personnes qui ne trouvent pas toutes seules le chemin menant à leurs activités. Et cela s'accomplit notamment en collaborant avec divers autres organismes, comme les maisons de jeunes, les associations, les écoles, etc. La notion de temps et de construction de relations à long terme s'avère ici essentielle.

— La médiation culturelle doit rendre le programme accessible au public le plus large possible, mais de manière durable.

— [En ce qui concerne la collaboration avec les organismes de jeunesse] Il s'agit parfois de « semer des graines ». On espère que quelque chose en sortira, mais cela dure parfois longtemps.

Si les différents pouvoirs subsidiaires ont tendance à mettre les organisations dans des cases, il n'en va pas de même lorsqu'il s'agit des publics à atteindre. Le but est bien de toucher un public le plus diversifié possible, y compris au-delà des frontières linguistiques. Pour ce faire, de nombreuses collaborations sont instaurées avec divers secteurs (santé, jeunesse, enseignement, etc.), mais le réseau reste souvent lié à la langue de l'organisation ou à celle du médiateur culturel.

— Le réseau est surtout francophone, notamment du fait que le médiateur est francophone et qu'il y a davantage de francophones dans le quartier.

— Nous collaborons avec des organisations, mais elles sont toutes néerlandophones. Je dois bien avouer que notre réseau est très néerlandophone.

Le réseau est également influencé par le monde politique, de même que le travail de médiation (notamment la collaboration avec les écoles). Il est par exemple plus compliqué de collaborer avec des partenaires francophones quand le rayonnement de la Flandre est à prendre en compte lors de la remise du dossier de demande de subsides, comme en témoigne l'une des grandes organisations bicommunautaires.

— **Les activités scolaires sont destinées aux écoles néerlandophones. C'est inscrit comme tel dans notre convention. L'offre l'est donc également.**

— **Notre réseau d'organisations jeune public et d'associations en lien avec un public fragilisé est mélangé [francophones et néerlandophones]. Cela fait partie de notre cahier des charges que notre projet s'adresse à tous les publics.**

Une organisation fait toutefois remarquer que, selon elle, si un réseau est francophone ou néerlandophone, cela a moins à voir avec la langue de l'organisation qu'avec la manière de travailler. La mise sur pied de collaborations dépend donc à la fois du niveau de langue, des habitudes de travail et de la mentalité des organisations concernées.

— **Il y a réellement une différence de mentalité [entre les organisations néerlandophones et francophones]. Nous allons donc nous asseoir autour d'une table, avec les deux équipes [...]. En bons voisins, nous devons aussi pouvoir collaborer au niveau du contenu. Mais on sent bien une différence de mentalité, qu'il ne faut vraiment pas sous-estimer. [...]**

Ainsi, malgré les différences d'importance et de position de la médiation culturelle au sein des organisations, tout le monde désire élargir son public, à savoir le diversifier, au niveau culturel et social. Cet objectif partout érigé en principe ne peut malheureusement se baser sur aucuns chiffres objectifs quant à la réalité actuelle. Pour le réaliser, les organisations font surtout appel à des collaborations et se construisent un réseau de partenaires issus d'autres secteurs. Les cadres politiques et le rôle linguistique exercent également ici une influence, mais moindre que lors de la composition des conseils d'administration et des assemblées générales.

LE PUBLIC ET LA QUESTION LINGUISTIQUE

Dans notre questionnaire, la politique linguistique des organisations ne faisait pas l'objet d'un chapitre à part. Elle a cependant suscité tellement de discussions animées, lors des entretiens, que nous avons décidé de lui accorder ici un traitement de faveur, du moins en ce qui concerne le rapport au public. En matière de communication interne, de politique du personnel et de contact avec les autorités compétentes, nous renvoyons aux différents chapitres qui constituent cette étude. Comment les organisations gèrent-elles la question linguistique, en matière de communication avec leur public ? Dans quelle(s) langue(s) communiquent-elles avec lui ? Les cadres politiques exercent-ils une influence à cet égard ?

Il y a les principes, et il y a la pratique. En théorie, tout le monde prône le multilinguisme, afin d'atteindre un public le plus large possible et de correspondre au mieux à la réalité bruxelloise. Mais le manque de temps, de moyens et de personnel constituent de sacrés freins à cet idéal. Ainsi que, parfois, les considérations politiques.

La majorité des organisations, y compris unicomunautaires, communiquent en français et en néerlandais ainsi que, parfois, en anglais. D'autres langues (l'allemand, l'arabe, l'espagnol...) sont également utilisées de manière sporadique, pour des projets spécifiques.

— **L'audioguide est en français, néerlandais et anglais. Ce serait super de l'avoir dans deux ou trois autres langues, mais nous n'avons pas le budget.**

— **L'argent est-il un frein au multilinguisme ? Oui, indirectement. Plus de personnel, c'est plus de temps. Nous n'avons pas le temps de faire traduire. Le savoir-faire, nous l'avons, ce n'est pas le problème. Le problème, c'est le temps.**

— **On utilise le français, le néerlandais et l'anglais au maximum dans les prints. Mais, faute de moyens, les traductions passent souvent à la trappe. Surtout sur le site web, par exemple.**

— **Nous communiquons en français et en néerlandais et essayons maintenant aussi de plus en plus en anglais. Notre chance, c'est que la nouvelle cheffe du département Communication est mariée à un américain. C'est fantastique ! [...] Notre service de traduction est constitué de deux mi-temps recrutés à l'origine pour d'autres fonctions.**

— On communique toujours en français et en néerlandais et puis, parfois, on ajoute d'autres langues en plus, quand c'est possible. Quand on a travaillé sur un projet avec les premiers migrants espagnols, on a communiqué en espagnol. On a aussi communiqué en arabe pour un autre projet.

— Il serait naturel d'utiliser aussi le berbère ou l'arabe, mais il n'y a pas de soutien politique en ce sens.

Les langues utilisées pour communiquer avec le public sont aussi souvent une question politique. Les organisations bicommunautaires doivent fonctionner de manière bilingue et maintenir l'équilibre.

— C'est logique, puisque nous sommes bicommunautaires. Nous devons donc communiquer dans les deux langues.

Pour les organisations unicomunautaires, la langue du dossier s'impose souvent comme langue de communication avec le public, ou ce paramètre intervient au minimum dans l'ordre de succession des différentes langues.

— On communique toujours d'abord en néerlandais puis en français, et ce pour les pouvoirs subsidiaires néerlandophones. Nous ne ferions jamais cela si nous avions une subvention multilingue basée à Bruxelles.

Une organisation admet honnêtement ne communiquer qu'en une seule langue (et très sporadiquement dans d'autres langues) et explique que le multilinguisme semble plus difficile à accepter pour certaines autorités que pour d'autres. Il s'agit en quelque sorte d'autocensure.

— [Certains organes subsidiaires sont très sensibles par rapport à cette question] Je ne sais pas comment ils réagiraient, au niveau politique, si notre programme était entièrement bilingue. Je ne sais pas, et en même temps, on pourrait décider de le faire. Peut-être que je n'ai pas suffisamment d'éléments pour objectiver ce que je dis. Il y a beaucoup de ressentis qui font qu'à un moment donné on a une idée de ce que sont les choses. [...] Mais peut-être qu'il faudrait les questionner vraiment et leur demander : « Dites, cela vous poserait problème si on faisait tout dans les deux langues ? »

Au niveau de l'ordre de succession, les langues sont, dans les communications écrites de la plupart des organisations bicommunautaires, soigneusement alternées, comme dans le bottin téléphonique dans le temps et conformément à la législation fédérale en la matière. L'une des grandes organisations bicommunautaires, qui reçoit une petite subvention de la Communauté germanophone, propose aussi sa préface en allemand.

Les communications orales sont traitées de manière plus pragmatique : est utilisée la langue qui convient le mieux. En cas d'activité annexe, comme un débat ou une rencontre avec un artiste, le choix de la langue est parfois plus compliqué et dépend de multiples paramètres, notamment les attentes des autorités subsidiaires et la composition du public.

— Lorsqu'on communique directement avec nos partenaires, et dans notre travail en général, nous utilisons les langues les plus utiles pour la compréhension générale. Ça va donc dans tous les sens. C'est extrêmement pragmatique.

— Les programmes d'accompagnement nous posent problème : quelle langue choisir ? Avant, nous en faisons une en néerlandais, deux en français et une en anglais. Maintenant, il n'y a pas assez de public pour le néerlandais. Et si on le fait en anglais, il n'y a pas assez de francophones. C'est très difficile. La médiation culturelle, c'est ce qu'il y a de plus problématique.

La langue est donc un élément déterminant pour de nombreuses organisations, et beaucoup se montrent très proactives. Les organisations bicommunautaires veillent attentivement à conserver un bon équilibre entre le français, le néerlandais et l'anglais. Les organisations unicomunautaires utilisent parfois aussi plusieurs langues dans leur communication externe mais elles accordent plus d'attention à la langue des autorités subsidiaires.

De manière générale, la politique linguistique requiert en tout cas souvent pas mal d'énergie, et la problématique de la traduction y joue une part importante. Traduire l'ensemble des communications dans les différentes langues (il s'agit souvent de brochures trilingues, par exemple) exige énormément d'efforts et coûte pas mal d'argent. Or, il n'existe nulle part de cadre spécifique ou de budget pour les traductions. Leur coût se répercute donc sur le budget général ainsi que, souvent, sur le budget artistique. À Bruxelles, pour atteindre les différents publics, il faut donc faire des sacrifices.

La question linguistique reste en tout cas une obsession alimentant les discussions. Durant les entretiens, chacune ne cessait d'y revenir. Le chemin est encore long, pour qui aspire à une société multilingue décomplexée...

LES RESSOURCES HUMAINES

LES RESSOURCES HUMAINES

La sélection réalisée pour cette étude reflète la grande diversité des organisations culturelles en termes de nombre d'employés, incluant de la petite association fonctionnant sans employé à la grosse institution comptabilisant plus de 400 employés. Par souci de clarté et de facilité d'analyse, nous avons choisi de catégoriser de grande toute organisation employant plus de 10 personnes (voir tableau synthétique dans le chapitre *Méthodologie*).

Dans nos interviews, nous avons ensuite abordé la question du personnel : comment sont composées les équipes ? Dans quelle mesure reflètent-elles la diversité bruxelloise ? Les organisations bénéficient-elles de mesures d'aide à l'emploi ? La question de la langue est-elle ici aussi déterminante ?

Premier constat : de manière générale, les organisations, grandes ou petites, manquent manifestement de moyens pour engager suffisamment de personnel.

— On est quinze, mais en fait on devrait être vingt-cinq. [...] Il y a un investissement [des autorités] dans ces lieux qui est faramineux, c'est des millions d'euros pour faire des rénovations nickel. Mais pour avoir du personnel, ça, c'est la croix et la bannière.

Ainsi en va-t-il notamment pour l'une des très grandes organisations (ni unicommunautaire ni bicommunautaire) de notre sélection, où une seule personne a la charge de gérer 325 employés, les employés font régulièrement des heures supplémentaires et des personnes extérieures viennent fréquemment prêter main forte.

— On ne peut tout simplement pas continuer comme cela. On fait bien sûr de notre mieux. Et tant que ça fonctionne, ça passe, ni vu ni connu. « Oh, ils se débrouillent, pas besoin de les aider ». Mais à force de tirer sur l'élastique... il se casse.

De ce fait, il est souvent fait appel à des bénévoles et des stagiaires, ce qui ne constitue pas toujours la solution la plus durable, la plus stable ni la plus éthique.

— Mais cela [l'accueil assuré par les volontaires] a des bons et de moins bons côtés. L'accueil est tout de même le premier contact qu'ont les visiteurs avec le lieu.

Les mesures d'aide à l'emploi prennent donc ici toute leur importance, qu'il s'agisse des postes ACS, du Fonds Maribel, de l'Article 60, du statut d'artiste ou de la réduction des charges patronales.

— Les subsides à l'emploi représentent plus de la moitié du budget total de notre asbl. Si les ACS tombent, on est morts.

Autre observation importante, il est à noter qu'une grande majorité des personnes employées au sein des organisations culturelles sélectionnées sont bruxelloises, et ce, quelle que soit la taille de l'organisation ou son rayon d'action. Ainsi, par exemple, des 400 personnes employées par la plus grande de ces organisations, plus de la moitié sont bruxelloises, tandis que la totalité des employés d'une autre grande organisation bicommunautaire habitent la capitale. Ceci mérite d'autant plus d'être relevé que c'est assez particulier au secteur culturel et que cela a sans doute un impact direct sur l'implication du personnel par rapport à la réalité bruxelloise.

Les équipes des organisations n'en reflètent pas pour autant la diversité bruxelloise. Sur ce point, il y a encore du chemin à parcourir...

— Nous employons des personnes dont le profil répond à nos besoins. Toute personne qui a les capacités requises a ses chances. Par contre, on ne peut pas dire que cela reflète la diversité culturelle de la société bruxelloise, c'est sûr.

Là encore, tout comme à d'autres niveaux, la question de la langue peut jouer un rôle extrêmement important.

De manière générale, on peut distinguer plusieurs types de positionnements par rapport à l'importance octroyée au rôle linguistique des employés. Il y a d'abord les organisations pour lesquelles la langue de chaque travailleur a son importance, pour des raisons d'équilibre linguistique à respecter par rapport au niveau politique. Il s'agit principalement des organisations fédérales, soumises aux cadres linguistiques et qui se doivent donc de respecter une certaine neutralité à ce niveau.

Viennent ensuite les organisations qui accordent de l'importance au rôle linguistique d'une personne par souci d'équilibre interne, sans que ce soit imposé au niveau politique. C'est le cas de la plupart des organisations bicommunautaires, qui recherchent un certain équilibre entre néerlandophones et francophones lors des procédures de recrutement, pour des questions de cohérence, d'efficacité ou pour dépasser les clivages entre le public, les partenaires et les différents circuits. En interne, le principe du *chacun parle sa propre langue* est alors assez courant et constitue une solution pragmatique pour fluidifier la communication. Une connaissance passive de la langue de l'autre communauté est souvent jugée suffisante.

— Je pense qu'on manque d'une ou deux personnes francophones pour être vraiment dans un équilibre cohérent par rapport au projet. Mais c'est lié à notre histoire : quatre personnes néerlandophones, déjà engagées, se sont vues confier des tâches pour l'asbl francophone.

On ressent aussi une certaine pression au sein des organisations unicommunautaires pour que les employés maîtrisent la langue du dossier du pouvoir subsidiant principal. Cela complique parfois le recrutement, notamment lorsqu'il s'agit d'engager des volontaires vis-à-vis desquels on s'est montré à la base moins tatillons en matière linguistique. On peut donc en déduire que le rôle linguistique et la maîtrise de la langue sont des paramètres entravant la diversification de l'équipe.

— Pour le moment, nous sommes une équipe blanche et belge, mais cela n'a pas toujours été le cas. La maîtrise ou non du néerlandais constitue dans ce domaine un véritable obstacle.

Enfin, certaines organisations accordent moins d'importance au rôle linguistique de leur personnel.

— On n'a jamais eu de conflit de barrière de langue. Ça n'a jamais été un problème pour nous. Tout ce qui est hip hop se mélange très facilement. On a toujours été mélangés.

D'autres peuvent même choisir d'affirmer leur spécificité en adoptant l'attitude contraire, tout comme cette organisation francophone qui a engagé une néerlandophone :

— [En tant que néerlandophone dans une organisation unicommunautaire francophone,] on le sait là-bas [au ministère de la FWB] mais finalement au fil des années, cela ne semble pas trop jouer. [...] En tout cas, pour nous c'est une richesse. [...] On le dit, on l'écrit, on le défend. [...] [À propos de la situation FR/NL de Bruxelles] Quand tu viens de l'extérieur, que tu ne connais pas cette complexité, c'est un peu bizarre. C'est un problème qui se crée parce qu'on en parle et qu'on le « problématise ».

Dans le cas des organisations pour lesquelles la maîtrise de la langue ou des langues est importante, les propos recueillis témoignent d'une certaine pression qui semble d'autant plus forte que l'on gravit les échelons au sein de l'organisation.

Ainsi, la langue parlée n'est pas un critère décisif lorsqu'il s'agit de recruter des volontaires, pour aucune des organisations rencontrées. Les représentants d'une grande organisation bicommunautaire considèrent même que cela peut constituer pour les volontaires une occasion de s'exercer et d'améliorer leurs compétences linguistiques.

La situation est en revanche différente pour les fonctions plus élevées. La maîtrise de la langue est un paramètre de plus en plus important (et donc un critère d'embauche) au fur et à mesure que l'on monte dans l'organigramme de l'organisation. Les exigences linguistiques apparaissent notamment plus clairement au niveau des postes de communication ou quand l'employé occupe un poste à responsabilités en contact avec le public.

— Voilà 10 ans que nous n'engageons plus personne qui entre en contact avec le public et ne soit pas activement bilingue.

— Il y a par exemple des bénévoles à qui j'aimerais proposer un emploi fixe mais qui, après toutes ces années, ne parlent pas un mot de néerlandais. Pour nous, il est impératif que tout le monde comprenne le néerlandais. Pas les bénévoles, mais les employés bien.

Au niveau de la direction et du conseil d'administration, comme nous l'avons vu plus haut, la langue acquiert une importance cruciale et devient un véritable enjeu stratégique, que ce soit par rapport à la réalité politique ou financière de l'organisation.

L'aspect linguistique s'avère donc une fois de plus prééminent. Si, à quelques exceptions près, les pouvoirs subsidiaires n'ont pas d'exigences linguistiques en matière de personnel, les organisations ne tiennent pas moins compte du critère linguistique sur base de considérations très pragmatiques telles que la connexion à un réseau institutionnel déterminé.

LES INFRASTRUCTURES

LES INFRASTRUCTURES

Nos questions ont porté sur les infrastructures dans leur ensemble, à savoir aussi bien les espaces de bureau que les éventuels espaces d'accueil du public. Qui (quel pouvoir public?) gère les bâtiments? Cette gestion est-elle problématique? Si oui, quel est le type de difficultés rencontrées?

Par manque de temps lors des entretiens, nous n'avons récolté qu'une quantité limitée d'informations sur ces questions. Il s'est dès lors avéré impossible de développer ce chapitre de manière approfondie. Néanmoins, nous tentons ici d'épingler les éléments les plus importants qui nous sont apparus.

Bien que la situation des organisations culturelles rencontrées varie fortement de l'une à l'autre, allant d'espaces mis à disposition par un pouvoir subsidiant (gouvernement fédéral, Région, VGC, pouvoir communal) au domicile privé transformé en bureau en passant par la location dans le secteur privé, force est de constater que, même dans les cas où les organisations peuvent être considérées comme propriétaires de leur bâtiment²⁰, les infrastructures constituent une véritable problématique pour l'ensemble d'entre elles, quelle que soit leur taille. Et ce, depuis bon nombre d'années.

Beaucoup d'entre elles se trouvent dans une situation précaire et aspirent à une solution à long terme en matière d'infrastructure. Mais dans le secteur public, de manière générale, il apparaît clairement qu'offrir une aide aux projets présente moins de risques et est donc moins compliqué que d'investir – *de facto* à long terme – dans des briques ou du personnel permanent. Dans le secteur privé, c'est le prix qui constitue bien entendu une sérieuse barrière et qui peut rendre la recherche d'un lieu longue et fastidieuse.

— Ici on est dans un bâtiment d'une organisation publique. Ça veut dire qu'on ne paye pas un loyer commercial. C'est vraiment très bon marché. Mais c'est une négociation qui a duré 3 ans. C'était très très dur, vraiment. Deux personnes de l'équipe ont bataillé, bataillé [pour y parvenir].

Certaines organisations rencontrent des problèmes liés aux besoins de rénovation et/ou d'entretien, et ce aussi bien lorsqu'elles dépendent du secteur privé que des pouvoirs publics.

— L'entretien de cette ruine, le chauffage et les réparations représentent un budget énorme. Et nous devons les financer avec notre budget artistique.

20. On peut en effet considérer que l'organisation est « propriétaire » de son bâtiment dès le moment où celui-ci appartient au pouvoir la subsidiant.

— [De nombreux locaux sont dans un état déplorable,] au point que les restaurateurs [d'œuvres d'art] se demandent si cela vaut encore la peine de restaurer quelque chose pour devoir ensuite le remettre dans une réserve qui n'est pas conforme aux normes internationales de l'ICOM... Oui, c'est grave s'il faut commencer à se poser ce genre de questions...

Or, certains choix lors de travaux de rénovation et certaines réglementations peuvent s'avérer déterminants par rapport à l'accueil du public ou au fonctionnement même de l'organisation (transformations limitées par la commission des Monuments et sites, etc). L'une des organisations rencontrées nous a notamment expliqué que la rénovation plutôt impressionnante du bâtiment qui l'abrite avait été effectuée sans réflexion préalable par rapport au public, et que celle-ci ne reflétait dès lors pas du tout l'esprit ouvert de l'organisation, pouvant aller jusqu'à provoquer un sentiment d'exclusion.

— Le fait qu'on soit dans ce grand bâtiment, ça en impose beaucoup et les gens pensent qu'on est très riches. Ou ils pensent que ce n'est pas pour eux.

De manière générale, on constate que peu de pouvoirs publics investissent aujourd'hui dans les briques, par manque de moyens financiers. Certaines organisations bicommunautaires considèrent le fait que les communautés rechignent à acheter des bâtiments ou à les rénover comme un signe de désintérêt dans leur projet. Elles en déduisent que les autorités adoptent une posture de méfiance car elles ne peuvent s'identifier totalement à leur fonctionnement (bicommunautaire). Aucune des deux communautés ne se sent responsable pour un projet partagé – c'est en tout cas comme cela qu'elles l'interprètent.

— Ici, personne ne se sent concerné pour le moment. Et dans le futur, ça ne va pas changer. Nous ne recevrons jamais de subsides structurels pour notre bâtiment. Tandis que quand tu regardes : l'AB, le Beurs, le Kaai et le KVS reçoivent des subsides pour leur infrastructure et pour l'entretien.

Contrairement à la tendance générale, le niveau communal et le niveau régional, souvent via des Fonds Européens comme FEDER, semblent jouer dans ce domaine un rôle positif capital en mettant des bâtiments à disposition de grandes organisations culturelles bruxelloises, y compris bicommunautaires, tout en leur laissant une relative liberté.

— C'est incroyable [cette liberté], je ne m'y attendais pas. [...] On pourrait se méfier de ce soutien de la part de la Région [...], qu'il y aurait une orientation très forte ou une instrumentalisation du projet, mais ce n'est pas du tout le cas. Vraiment pas.



– Ils nous disent qu'il n'est pas nécessaire d'introduire un dossier des deux côtés mais si on ne le fait pas, ils n'en discutent pas.

– Ze zeggen ons dat het niet nodig is om een dossier in te dienen aan beide kanten, maar als we het niet doen, bespreken ze het niet.

ET DEMAIN ?

Il est temps, désormais, de tirer et formuler les conclusions (les plus importantes) de cette recherche. Afin de stimuler les esprits et d'inciter ceux qui le pourront à passer des mots à l'action, nous accompagnerons celles-ci de recommandations très concrètes. Nous ne prétendons certainement pas être exhaustives, mais espérons que chacun sortira de cette lecture un peu mieux armé pour relever les défis auxquels le secteur culturel est confronté à Bruxelles.

1. La connaissance partagée et croisée – pollinisation

Alors que l'organisation institutionnelle de la culture à Bruxelles est une compétence des Communautés, la réalité sociale dans laquelle les organisations sont ancrées est bien plus vaste et plus complexe que la somme des néerlandophones et des francophones : il s'agit d'une mosaïque de centaines de communautés culturelles, langues, situations sociales et économiques, etc. Le secteur culturel opère au milieu de ces paradoxes et doit développer des stratégies pour faire face à cela. Beaucoup d'organisations y arrivent à merveille et se frayent un chemin dans cette complexité. Chacune le fait avec son caractère propre, et ses cadres de référence. Mais la situation est aussi source d'opportunités manquées. Rester au courant de toutes les possibilités, y compris celles qui, à première vue, semblent éloignées d'un cadre de référence défini, est extrêmement exigeant, de la part d'une organisation (ou d'une personne).

Comment, dans notre société si diverse et interculturelle, favoriser le partage de connaissances, notamment entre les deux plus grandes communautés linguistiques institutionnalisées du pays? Comment favoriser la porosité nécessaire?

Diversifier les conseils d'administration et les organes de gestion. Idéalement, les conseils d'administration et organes de gestion devraient être constitués non seulement en fonction de la complémentarité des compétences (gestion ou autre) mais également sur base d'une diversité de profils, en accentuant le lien avec le contexte bruxellois dans lequel l'organisation évolue, plutôt qu'avec les pouvoirs subsidiaires principaux.

Renforcer les réseaux culturels.

À Bruxelles, les réseaux culturels (RAB/BKO, le Conseil bruxellois des musées, la Concertation – Action culturelle bruxelloise²¹) jouent un rôle important en facilitant le partage et l'échange des connaissances. Il est important que le nombre de leurs membres continue d'augmenter, tout en veillant à la diversité du secteur qu'ils représentent. Plus spécifiquement, une réelle fusion des organisations RAB et BKO optimiserait également l'échange des connaissances. La collaboration et l'échange doivent en quelque sorte aller de soi.

Centraliser les informations.

Les différents pouvoirs publics à Bruxelles devraient trouver une manière de centraliser (et mettre à jour) les informations sur les aides et subsides disponibles en lien avec le culturel menées sur le territoire de la Région, et les rendre plus lisibles et accessibles.

21. www.laconcertation-asbl.org, www.brusselsmuseums.be

2. Le multilinguisme

À Bruxelles, le bilinguisme devient de plus en plus la norme, au sein des familles²². C'est un défi, mais surtout un incroyable atout pour l'avenir de Bruxelles, en tant que capitale de l'Europe. Au sein du secteur culturel, les organisations sont très concrètement confrontées à des travailleurs et à un public très diversifiés linguistiquement. Cela pose notamment des problèmes au niveau des coûts engendrés par la traduction des communications internes et externes. Il est clair que, si elles en avaient le temps et les moyens, les organisations s'efforceraient encore davantage d'étendre leur champ linguistique et relèveraient de ce fait une partie des enjeux de la diversité. Elles pourraient également contribuer à la naissance d'un multilinguisme décomplexé, non relié à un cadre contraignant mais se développant de manière spontanée.

Comment stimuler le multilinguisme dans la communication interne et externe des opérateurs culturels (et ainsi valoriser les productions dans plusieurs langues)?

Inciter les organisations à développer une politique linguistique en accord avec leur vision et leur ambition.

Il s'agit de dépasser les aspects purement communicationnels et réfléchir aussi à la manière dont une organisation se positionne, au sein d'un champ social complexe.

Les pouvoirs publics devraient davantage reconnaître et soutenir les efforts faits en matière de traduction.

Quelques propositions : soutenir et proposer des cours de langue au personnel des organisations culturelles, stimuler et ouvrir des aides à la traduction vers d'autres langues que celle de la communauté subsidiaire, créer un fonds ou une agence de traduction accessible aux opérateurs culturels... Ce rôle concerne notamment la Région, mais les autres pouvoirs publics peuvent participer à la réflexion et au financement.

22. <https://www.bribrussel.be/node/10395?language=fr>

3. La connaissance et la diversification du public

Le constat est clair : aucune organisation rencontrée dans le cadre de cette étude n'a une connaissance claire et objective de son public. Toute information à ce sujet est donc plutôt d'ordre intuitif. Et pourtant, l'objectif général est bien d'étendre ce public, en termes de diversité. Toute action menée dans ce sens se fait donc dans un certain flou, personne n'étant capable de définir clairement ce que serait cet autre public. Peu d'organisations rencontrées disposent d'un véritable département dédié à la médiation culturelle, que ce soit par manque de temps, de personnel ou d'argent.

Comment inciter les organisations culturelles à développer une médiation des publics, qui tienne compte de la réalité bruxelloise ?

Favoriser une diversification de la composition des conseils d'administration, des assemblées générales et du personnel. (voir notre première proposition, concernant le partage des connaissances.)

Tenir compte de la réalité bruxelloise et donc, implicitement, du multilinguisme.

Toutes les propositions formulées dans le chapitre précédent sont donc également d'application ici. Plus spécifiquement en rapport avec le public, on pourrait imaginer un budget de coproduction qui permettrait par exemple aux autorités francophones de soutenir et conseiller une organisation néerlandophone dans son désir de toucher un public francophone ou d'attirer des artistes francophones, et vice versa.

Inciter les pouvoirs publics et les universités à faire une étude des publics approfondie.

Avec une meilleure vue d'ensemble de leurs publics, les organisations pourront mieux orienter leur médiation culturelle, en vue d'atteindre d'autres groupes et d'autres personnes. On peut également imaginer une boîte à outils, réalisée en collaboration par exemple avec les universités, contenant des informations sur la manière dont une organisation peut réaliser une étude des publics (liste de questions standard, méthodologie, cadre d'analyse, etc.).

Inciter les pouvoirs publics à miser davantage sur la médiation culturelle.

La Région peut jouer un rôle spécifique dans ce domaine, en complément du financement des Communautés, notamment en soutenant financièrement l'emploi en matière de médiation culturelle, en stimulant les formations en médiation culturelle, en aidant la médiation culturelle en milieu scolaire, etc.

4. Le statut bruxellois

Même si les organisations bruxelloises restent, d'une manière ou d'une autre, liées aux Communautés, le contexte particulier à Bruxelles (notamment son public) les force à fonctionner différemment qu'elles ne le feraient en Flandre ou en Wallonie. Il est temps que les autorités reconnaissent ces spécificités de manière effective.

Certaines organisations bicommunautaires ont joué un rôle très important dans le changement des mentalités. Cependant, bien qu'elles soient aujourd'hui incontournables dans le paysage (artistique) bruxellois, leur statut et leur situation restent réellement précaires. Elles se sont, comme des orphelines, glissées dans les interstices. Comment élargir ces interstices ? Comment développer un sentiment de copropriété ? Tant que les autorités ne font pas de cette réalité la leur, les projets ambitieux resteront difficiles voire impossibles à réaliser.

Comment faire en sorte que les pouvoirs publics reconnaissent et soutiennent cette réalité bruxelloise dans leur politique culturelle ?

Dans un premier temps, revaloriser le statut bicommunautaire.

Cette première étape est nécessaire afin de simplifier le fonctionnement des organisations bicommunautaires, notamment en développant un cadre administratif et un statut séparés, ce qui permettrait par exemple une co-évaluation des dossiers de subsides, en visant une harmonisation des plans comptables

minimum normalisés, en créant des comités consultatifs communs, etc. Mais la consolidation du statut bicommunautaire n'apparaît pas comme la situation idéale à long terme. Cela complexifie trop les choses. De plus, la société bruxelloise prend de plus en plus ses distances avec la dichotomie français/néerlandais. Il faut donc trouver des solutions passant outre les Communautés, en collaboration avec la Région de Bruxelles-Capitale ou/et le gouvernement fédéral.

Valoriser et concrétiser le rôle de la Région.

La Région de Bruxelles-Capitale doit développer une politique culturelle sur base de ses compétences actuelles telles que le tourisme, l'image, l'emploi et les projets biculturels. Cela doit certes se faire en tenant compte des politiques culturelles des Communautés et des Commissions communautaires. Comme il ressort de cette étude, la Région a un rôle important à jouer, tant, nous l'avons vu, dans les points abordés ci-dessus, en matière de partage des connaissances (première proposition) et de multilinguisme (deuxième proposition) que de médiation culturelle (troisième proposition).

Avec sa nouvelle compétence pour les projets biculturels, la Région pourrait aussi davantage s'impliquer dans le soutien au niveau du *hardware* des organisations, à savoir l'achat, l'entretien et l'équipement (en matériel et en personnel) des infrastructures. Le soutien au niveau du *software*, à savoir le projet artistique, resterait donc du ressort des Communautés. Cette copropriété se baserait donc sur un partage des compétences. On pourrait aussi imaginer la création d'un cadastre d'espaces mis temporairement à disposition des organisations culturelles et des artistes.

EN CONCLUSION : UNE LIBERTÉ FRAGILE

Au milieu de l'année 2016, nous entamons notre recherche sur la manière dont les organisations culturelles gèrent la complexité institutionnelle et la réalité sociale de Bruxelles. Notre but n'était pas de tirer de grandes conclusions mais plutôt de confronter notre « ressenti » à un matériau plus concret et plus objectif. C'est sur base de cela que nous avons pu formuler les quelques recommandations énoncées. Il ne s'agit pas de se les approprier ou de les rejeter. Nous vous les offrons comme pistes de décollage, et espérons que vous profiterez de la vue.

Ce qui ne nous empêchera pas de conclure. Impossible de l'ignorer : la réalité politique n'est pas connectée à celle du secteur culturel. Il n'y a pas une vision unique de la culture, mais de nombreuses visions, et de nombreux discours et cadres politiques. Les organisations interviewées ont trouvé plein de manières très créatives de gérer cette situation. Certaines considèrent ce chaos comme un avantage, d'autres ont plus de mal. Cela crée une certaine liberté, mais une liberté très fragile, qui a ses inconvénients. Paradoxalement, cette fragmentation, couplée à l'absence de sentiment de responsabilité, rend aussi difficile toute réalisation de projet d'envergure, non seulement parce que ce n'est pas porté par les pouvoirs politiques mais parce que cela ne vient même plus à l'esprit des organisateurs, par manque de cadre de référence.

Cette liberté est aussi très inégale. Pour toutes sortes de raisons (représentativité interne, caractère incontournable au sein du secteur, sécurité politique...), la complexité ambiante est plus facile à porter pour les grandes organisations que pour les petites. Disposant notamment de la connaissance nécessaire, les grandes organisations se frayent donc plus facilement et plus vite un chemin.

Ce contexte crée quoi qu'il en soit une grande incertitude. De par la multiplicité des subsides, personne, parmi les autorités compétentes, ne se sent à 100 % responsable.

—À Bruxelles, on souffre de n'être ni l'un ni l'autre. Les organisations bicommunautaires sont tolérées, peut-être même plus que tolérées dans notre cas, mais prioritaires ? Certainement pas.

UN NOUVEAU PLAN CULTUREL POUR BRUXELLES

Il nous paraît clair que cette multitude et cette fragmentation entravent les organisations dans leur développement et leur fonctionnement. Sans chercher à instaurer une politique unique et uniforme, une vision globale de la culture à Bruxelles nous semblerait bénéfique. Une vision tenant compte de la réalité spécifique de la ville, aussi bien pour ses organisations que pour ses habitants. Une vision qui percevrait les angles morts de l'actuel *patchwork* et permettrait ainsi un peu plus d'efficacité. Cette vision n'a pas l'ambition de transformer les autres visions et les cadres, mais bien de les relier et de les rassembler. Une vision prenant pour point de départ la diversité et la différence, et qui les considère comme une richesse. Bruxelles, laboratoire de l'Europe. Pas seulement dans les paroles, mais aussi dans les faits.

Les réseaux bruxellois RAB/BKO, Conseil des musées et La Concertation ont reçu pour mission, de la part de l'actuel Ministre-Président de la Région de Bruxelles-Capitale, de mener un trajet de sensibilisation du secteur culturel bruxellois autour de Bruxelles 2030 capitale européenne de la culture (BRXL2030).

Cette mission peut être une première étape commune pour développer ensemble, avec le secteur et les autorités, au-delà des législatures et des demandes de subsides, un plan pour l'avenir. Un premier *Plan culturel pour Bruxelles* naissait en 2009. Depuis, les réseaux ont bien grandi, ainsi que leur support, et ils sont devenus des interlocuteurs à part entière pour le secteur et les politiques.

BRXL2030 nous donne l'occasion de franchir une étape, de nous réunir à nouveau tous autour de la table et, ensemble (secteur culturel et responsables politiques), d'écrire et réaliser un nouveau Plan culturel. Pour que Bruxelles soit réellement et pleinement la capitale de l'Europe.



Réseau des Arts à Bruxelles asbl

[RAB]

Rue de Flandre 46
1000 Bruxelles
T +32 2 502 26 88

Brussels Kunstenoverleg vzw

[BKO]

Saintelettesquare 19
1000 Brussel
T +32 2 513 66 28

Analyse

Sophie Alexandre
Leen De Spiegelaere
Avec le soutien du Brussels
Centre for Urban Studies

Texte

Nathalie Capart
Katrien Van Langenhove
Lene Van Langenhove

Photos

David Helbich
www.belgian-solutions.be



Graphisme

Élise Debouny

Impression

Snel

Éditeurs responsables

Brussels Kunstenoverleg vzw
Réseau des Arts à Bruxelles asbl

Le Réseau des Arts à Bruxelles est soutenu par la Fédération Wallonie-Bruxelles, la Commission Communautaire Française (Cocof) et la Région de Bruxelles-Capitale.

Het Brussels Kunstenoverleg wordt ondersteund door de Vlaamse Gemeenschapscommissie en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

Le contenu de cette publication ne reflète pas nécessairement les positions officielles de la Fédération Wallonie-Bruxelles, de la Commission Communautaire Française (Cocof) et de la Région de Bruxelles-Capitale.

Moyennant la citation de la source, la reprise des textes et des idées figurant dans cette publication est fortement conseillée.

© Brussels Kunstenoverleg / Réseau des Arts à Bruxelles, Bruxelles, 2019.

ISBN 9789081393829
D/2019/11.909/1



— À Bruxelles,
le nombre d'autorités
compétentes est
un avantage, car elles
se neutralisent l'une
l'autre. Ce qui nous
donne une liberté
[artistique] incroyable.

— In Brussel is het
aantal overheden een
voordeel want ze heffen
elkaar op, wat ons
een ongelooftelijke
[artistieke] vrijheid
geeft.