

Migros
bonne
aire

**Le Pour-cent
culturel Migros
Une culture
de l'encouragement
culturel**

MIGROS
pour-cent culturel

Vivro
M
et co

Le Pour-cent culturel Migros

Une culture de l'encouragement culturel

5	Introduction Encourager les cultures Le Pour-cent culturel Migros comme modèle	10	Insert 1 Le point de vue de Johannes Gees
14	Chapitre 1 Le Pour-cent culturel Migros Une bonne histoire	12	Insert 2 Le point de vue de Sibylle Lichtensteiger
23	Chapitre 2 Vivre les cultures Multiplicité et contradictions	19	Insert 3 Le point de vue de Sami Kanaan
32	Chapitre 3 Aimer décider Comment « bien » encourager la « bonne » culture	21	Insert 4 Le point de vue de Beat von Wartburg
41	Chapitre 4 Pomme de discorde et ciment social Le tandem culture – économie	28	Insert 5 Le point de vue de Joëlle Comé
50	Chapitre 5 À quoi tout ça est-il bon ? Effets et modes opératoires du Pour-cent culturel Migros	30	Insert 6 Le point de vue de Andrew Holland
		37	Insert 7 Le point de vue de Roger de Weck
		39	Insert 8 Le point de vue de Noemi Nadelmann
		46	Insert 9 Le point de vue de Géraldine Savary
		48	Insert 10 Le point de vue de Philippe Bischof

Infographie 1–10
voir infographie au côté
intérieur de la jaquette

Chères lectrices, chers lecteurs

Nous avons le plaisir de vous donner avec cette publication un aperçu de l'encouragement culturel mis en place par Migros. Un aperçu basé sur une étude de grande envergure que nous avons conduite en 2013 : des entretiens détaillés avec des expertes et des experts ont été complétés par une enquête publique portant sur 4000 personnes.

Cette étude ne montre pas seulement que, tant par sa globalité que sa diversité, l'encouragement culturel pratiqué par le Pour-cent culturel Migros reflète au plus près l'esprit Migros, à la crédibilité duquel il fournit, par là même, une contribution centrale ; elle témoigne également que la culture revêt une énorme importance pour une grande partie de la population. Nous sommes ravis de constater que la majorité des personnes interrogées apprécie la culture « pour apprendre quelque chose ». L'État, disent-elles, ne doit pas être seul à l'encourager : l'État et les entreprises doivent se consacrer à parts égales à son encouragement.

Comparée à d'autres entreprises, Migros joue un rôle de premier plan dans la promotion culturelle en Suisse. L'idée du Pour-cent culturel Migros remonte au fondateur de Migros, Gottlieb Duttweiler. Ancré dans les statuts de Migros depuis 1957, le Pour-cent culturel est, avec la réussite commerciale, un objectif d'entreprise égal en droit. Les piliers en sont des institutions engagées dans la culture, la société, l'éducation, les loisirs et l'économie. Depuis 1957, le Pour-cent culturel Migros a investi plus que quatre milliards de francs dans la société suisse.

Cette publication a pour sujet la culture et la « culture de l'encouragement culturel » de Migros. Attrayant, en prise sur l'avenir, s'adressant à un large public, l'encouragement culturel de Migros est un élément de cohésion sociale important. Nous vous souhaitons une lecture stimulante et enrichissante.

Fabrice Zumbrunnen

Membre de la Direction générale

Fédération des coopératives Migros

**Encourager les
cultures**
Le Pour-cent culturel
Migros
comme modèle

L'encouragement culturel est ancré dans les statuts de la Fédération des coopératives Migros depuis 1957. Depuis lors, le Pour-cent culturel Migros est devenu l'une des institutions d'encouragement les plus importantes du paysage culturel suisse. Il marque la culture de son empreinte comme celle-ci lui imprime la sienne. Sous son égide sont nés maints projets « maison » et un nombre bien plus grand encore d'initiatives qu'il a soutenues et encouragées ; en même temps, s'est développée une « culture de l'encouragement culturel », une logique propre aussi indissociable du paysage de l'encouragement culturel que de la culture d'entreprise Migros.

Quadrilingue à l'origine, aujourd'hui multilingue, marqué par les centres urbains et les traditions rurales, les pieds sur terre et la tête dans les étoiles, global par ses interconnexions, local par ses racines, tel est le paysage culturel suisse : multiple et surprenant. La forte densité d'institutions de haut niveau, de festivals et de projets innovants, un monde de l'encouragement intact et une offre de formations fortement développée assurent au rayonnement international de la création culturelle suisse un sol fécond.

Et, maintenant, le plus important : une telle diversité ne tombe pas du ciel. Elle vient de ce qu'elle est reconnue et estimée, critiquée et attaquée, achetée et utilisée et de ce que la culture joue un rôle et a sa place dans la réalité politique, économique et sociale du pays. Et, aussi, de ce que son encouragement, public comme privé, a une longue tradition. Fédéraliste et subsidiaire, l'encouragement culturel public de la Suisse est avant tout l'affaire des communes et des cantons. Au niveau fédéral, ce sont l'Office fédéral de la culture et la Fondation suisse pour la culture Pro Helvetia qui s'engagent pour la création culturelle du pays. Les pouvoirs publics fournissent en quelque sorte les « soins de base » de l'encouragement culturel, que des organismes et des sponsors privés soutiennent, renforcent et élargissent par des projets communs ou en lançant eux-mêmes des initiatives.

L'encouragement culturel de Migros joue dans ce contexte un rôle porteur. Ancré depuis 1957 sous le nom de Pour-cent culturel dans les statuts de la maison mère, il constitue de par son importance et sa différenciation une construction unique en son genre. Le fait de lier l'engagement culturel et social d'une entreprise à son chiffre d'affaires et non à son bénéfice est un modèle extrêmement rare. On peut en dire autant de l'ampleur et de la diversité de cet engagement, en particulier dans le domaine culturel. C'est ce qui, en plus de cinquante ans d'existence, a fait du Pour-cent culturel l'un des principaux acteurs de l'encouragement culturel suisse ainsi qu'un acteur d'une importance considérable dans le domaine de la culture et celui de la politique culturelle.

« Vous en prendrez bien un petit peu ? » – de l'encouragement culturel comme engagement librement consenti et comme devoir sociétal

Depuis sa fondation, le Pour-cent culturel conçoit son « métier de base », à savoir la promotion de la création et de la vie culturelles du pays, comme un engagement et un devoir sociétal librement consentis de l'entreprise. Car il n'encourage et ne soutient pas seulement la culture et les acteurs culturels, il contribue aussi à élever la qualité de vie – comme le voulaient déjà ses fondateurs. Si l'encouragement culturel de Migros a commencé par se développer de façon plutôt organique, il a pris en revanche, dans les années 1980, des contours précis. Par politique culturelle, Migros entendait déjà, à ce moment-là, la volonté de promouvoir la création

et la médiation culturelles ainsi que la préservation de la culture. De ce temps date également la division des tâches, c'est-à-dire la distinction entre les projets développés et organisés par le Pour-cent culturel et les projets tiers, soutenus par lui sous forme de contributions, de prix d'études et de concours.

Générer de la plus-value sociétale reste pour le Pour-cent culturel Migros un but d'actualité. Et, parce qu'on ne peut, dans ce cas, se contenter de n'encourager que ce qui existe déjà, s'interroger sur l'avenir du domaine culturel constitue pour lui une démarche centrale. Dans son rôle de centre de compétence surveillant les changements culturels et sociétaux pertinents pour l'avenir, la Direction Affaires culturelles et sociales de la Fédération des coopératives Migros analyse en continu les grandes évolutions de la société et de la culture afin de donner à son travail des orientations novatrices.

Raisonnement en réseaux ou construire, là où il n'en existe pas (encore), des réseaux solides constitue de ce point de vue une démarche essentielle du Pour-cent culturel Migros. La mise en réseau vise à un ancrage régional activement vécu par les dix coopératives de la Fédération et garant d'une large présence dans toutes les régions du pays. Mais elle vise également à instaurer, entre les diverses disciplines, des échanges permettant de dépasser

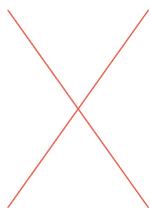
portent la marque de personnalités capables de développer une écriture artistique qui leur est propre. Dans le cas du **Migros Museum für Gegenwartskunst**, cela signifie que, de la production à l'exposition et de la médiation jusqu'à l'achat de la collection, tout obéit à un concept strict, dont les différents formats s'imbriquent les uns dans les autres. Qui dit art contemporain dit contextualisation sociétale et participation à un processus d'échange et de production de l'art. Une approche qui se retrouve dans la conception de la collection et la volonté d'inscrire celle-ci dans un contexte vivant. C'est avec la même rigueur qu'ont été développés les secteurs musique, pop aussi bien que classique, ainsi que les secteurs cinéma, danse, théâtre, théâtres de poche et littérature. Citons à titre d'exemples le festival de musique pop **m4music**, les concerts **Migros-Pour-cent culturel-Classics** ainsi que **Steps**, le **Festival de Danse du Pour-cent culturel Migros**. Dans le domaine Nouveaux Médias, la série **:digital brainstorming** marche dans les traces des mutations médiatiques actuelles et explore avec le public de nouvelles formes de conception et d'expression, ceci dans différents formats, dont les curateurs sont des spécialistes du genre. Pour ce qui est de ses propres projets, son statut de promoteur culturel privé permet au Pour-cent culturel Migros de faire appel à des directions thématiques et de fixer ainsi des priorités claires, un fait qui n'est pas sans importance quand on sait que les dix coopératives régionales de la Fédération jouent dans les régions un rôle de premier plan dans l'octroi des contributions de soutien à des tiers.

Avec son temps et en avance sur lui – la promotion culturelle entre mandat public et innovation culturelle

Le Pour-cent culturel s'est distingué, dès le tout début, par un remarquable mélange de grande réactivité et de ténacité. Un mélange qui a marqué la vie culturelle du pays et lui a donné des impulsions durables. Gottlieb Duttweiler, le fondateur de Migros, avait déjà l'habitude de lancer ses projets avec rapidité et sans bureaucratie inutile – par exemple, en 1948, les **Concerts-Club**, qui permirent à un large public de s'offrir à petit prix de grands concerts classiques. De ce genre d'initiative vient la tradition du Pour-cent culturel de s'attacher à combler les lacunes existantes en lançant des projets.

Si l'impulsion que Duttweiler a donnée en créant les **Concerts-Club** était une impulsion à la fois démocratique et écono-

Le modèle Pour-cent culturel Migros



1

voir infographie
au côté intérieur
de la jaquette

les habitudes. Les projets durables et innovants ne naissent pas du tête-à-tête avec un écran d'ordinateur, ils ont besoin d'un espace ouvert, où s'échangent et s'affrontent les opinions.

Pour ce qui est de ses propres projets, le Pour-cent culturel Migros mise systématiquement sur un modèle d'intendance. Ils

mique, visant à ce que les grands concerts de musique classique cessent d'être le privilège des classes les plus aisées, elle ne tarda pas à donner naissance, lorsqu'il s'agissait d'élaborer et de développer de nouveaux thèmes et de nouveaux formats, à des exigences intraculturelles et thématiques. Citons ici, à titre d'exemple, le

Pour le Pour-cent culturel Migros, l'encouragement culturel consiste, d'une part, à faire preuve d'innovation dans ses grands projets à vocation nationale et, d'autre part, à s'ancrer profondément dans les régions en soutenant des projets locaux. De cette complémentarité naît la possibilité de créer, aux niveaux les plus divers, des plus-values durables pour la société dans sa totalité.

festival de danse **Steps**, créé en 1988, à une époque où les instances publiques de promotion culturelle apportaient à la danse contemporaine un soutien tout au plus marginal. Depuis lors, **Steps** contribue largement à diffuser la création chorégraphique nationale et internationale en Suisse. Aujourd'hui, cet art est également encouragé par le secteur public, et l'on voit des compagnies de danse contemporaine se produire sur des scènes d'opéra. Le festival s'en félicite et soutient des programmes de médiation à destination du public ainsi que des formats discursifs s'adressant à la scène professionnelle.

Au Pour-cent culturel Migros, la promotion des médias numériques et de la culture pop est institutionnalisée depuis 1998, époque où les tenants de la culture avec un grand c et ceux de la culture pop se livraient encore une guerre des tranchées. Le festival de musique pop **m4Music** est aujourd'hui le rendez-vous annuel de la scène pop nationale. Un festival n'ayant pas pour but d'encourager le mainstream, mais de permettre des découvertes et de servir de tremplin à des groupes se trouvant souvent au commencement de leur carrière.

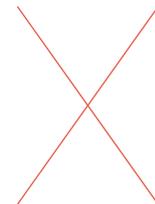
Un plus pour tout le monde – l'encouragement culturel fait partie de la culture d'entreprise

La continuité et l'indépendance thématique sont deux valeurs fondamentales défendues par le Pour-cent culturel Migros.

La raison en est qu'encourager en Suisse les échanges culturels et sociaux constitue pour Migros un but d'entreprise en soi, à égalité de droit avec le résultat commercial. Etant donné que Migros dispose, par ailleurs, d'un département de sponsoring ne faisant pas mystère des fins commerciales auxquelles visent ses activités, les conflits d'intérêts entre encouragement et sponsoring, entre philosophie de l'encouragement et philosophie de l'investissement, sont largement épargnés au Pour-cent culturel, qui, de ce fait, peut s'employer clairement à générer de la valeur ajoutée sociétale. Et, en particulier, à encourager des talents jeunes et inconnus, à lancer des thèmes originaux, non encore récupérés par le mainstream, et à faire des expériences auxquelles on ne fait pas de place ailleurs. L'innovation consiste alors à mettre en œuvre une idée nouvelle ou à combiner des éléments existants pour en faire jaillir quelque chose de neuf, de façon à faire progresser la société.

En soutenant la culture, Migros s'ancre durablement dans la société. Outre le Pour-cent culturel Migros (qui dépend du chiffre d'affaires du « M orange »), il existe depuis 2012 le fonds de soutien **Engagement Migros**, alimenté, celui-ci, par les entreprises du groupe

Encouragement et financement de la culture en Suisse



voir infographie au côté intérieur de la jaquette

2

Migros des secteurs commerce, prestations financières et voyage. Les moyens mis à disposition correspondent à dix pour cent du dividende versé annuellement par ces entreprises et représentent environ dix millions de francs suisses par an. Complétant l'activité de soutien du Pour-cent culturel Migros, **Engagement Migros** est un prolongement logique de la responsabilité sociétale de Migros.

Le Pour-cent culturel est dédié, pour ce qui est de la culture, à la diversité, à l'innovation ainsi qu'à la durabilité. Comment réussir à séduire à la fois une population intéressée et des couches sociales différentes ? Les activités culturelles du Pour-cent culturel Migros sont tout autant centrées sur les acteurs culturels que sur le public. Aussi s'adresse-t-on en toute logique à un public spécifique pour chaque projet. De l'addition des projets résulte pour le Pour-cent culturel un large spectre d'utilisateurs. Il s'ensuit que beaucoup de gens entrent en contact avec lui, mais aussi que la diversité des projets et l'ampleur de l'encouragement peuvent donner l'impression de quelque chose de fragmentaire. Les projets qu'encouragent les coopératives au niveau régional et la Fédération des coopératives au niveau national tissent un tapis très dense dans le paysage culturel de la Suisse. Connecter les différents projets sans perdre pour autant la vue d'ensemble est un exploit de chaque instant, qui ne doit jamais tendre à l'uniformisation mais veiller, au contraire, à la diversité et à sa préservation. Les

La continuité et l'indépendance thématique sont deux valeurs fondamentales défendues par le Pour-cent culturel Migros. La raison en est qu'encourager en Suisse les échanges culturels et sociaux constitue pour Migros un but d'entreprise en soi, à égalité de droit avec le résultat commercial.

thèmes ou projets nouveaux, non conventionnels sont particulièrement exposés à glisser dans une sorte de « no man's land », à tomber entre les mailles du filet des catégories d'encouragement établies. D'où la nécessité de réfléchir en permanence à sa propre logique promotionnelle et de s'interdire de raisonner de façon rigide par catégories de soutien.

Pour le Pour-cent culturel Migros, l'encouragement culturel consiste, d'une part, à faire preuve d'innovation dans ses grands projets à vocation nationale et, d'autre part, à s'ancrer profondément dans les régions en soutenant des projets locaux. De cette complémentarité naît la possibilité de créer, aux niveaux les plus divers, des plus-values durables pour la société.

Le point de vue de ...

Lancé en 2012, «wemakeit» est aujourd’hui la plus grande plateforme de financement participatif de Suisse : en moins de 3 ans, elle est devenue un pilier important de la promotion culturelle pratiquée dans le pays. Tel que nous



le concevons, notre rôle consiste surtout à montrer aux artistes et aux créatifs combien il est important de réfléchir dès le début à la dimension économique de leurs projets, mais aussi à leur expliquer que pour acquérir une certaine assurance, un acteur culturel doit prendre conscience de la valeur économique

de son travail. La scène culturelle suisse a encore du chemin à faire dans ce domaine. Il faut pouvoir dire qu’on va réaliser une pièce de théâtre, un CD ou autre chose et qu’il est non seulement important que cela soit payé, mais que c’est une évidence. Le public, lui, est tout à fait disposé à mettre un certain prix pour accéder à des contenus culturels. Ce seraient plutôt les artistes qui auraient du mal à demander de l’argent en échange de leur travail. Aussi voyons-nous notre plateforme et le travail que nous faisons comme un trait d’union entre la production et la consommation de culture.

«wemakeit» a dans toute la Suisse des partenariats solides, dont le Pour-cent culturel Migros, l’un de nos fondateurs, qui a cru dès le début à notre idée. Notre collaboration se situe à plusieurs niveaux. Outre de son soutien financier, nous avons également profité de la réputation

ainsi que du savoir-faire interne du Pour-cent culturel. Du chef de projet à la directrice, nous avons pu rencontrer divers interlocuteurs qui ont tout de suite compris qu'ils n'étaient pas en train de soutenir un « concurrent » mais une nouvelle façon de générer de l'argent pour les artistes. Ils constatent aussi bien que nous qu'il y a des domaines dans lesquels le public est de plus en plus réticent à ouvrir son portemonnaie... Pour faire avancer les grands projets, il ne faut pas être frileux et ne pas avoir peur d'enjamber les fossés. Cet esprit d'ouverture, cette énergie prête à se mobiliser, qui résonnent comme un signal fort dans le paysage culturel suisse, nous ont accompagnés tout du long.

Johannes Gees

Artiste et cofondateur de «wemakeit»

m4music – Festival,
Conference & Demo-
tape Clinic – le festival
de musique pop suisse
du Pour-cent culturel
Migros. Photo :
Modeselektor, 2012

Le point de vue de ...



Les créateurs culturels ont certes appris à dépenser l'argent, mais pas à le gagner, nous disait récemment un politicien. Le fait est que les

représentants des institutions culturelles que nous sommes frappent régulièrement aux portes pour en demander, tentant d'expliquer pourquoi l'argent investi dans la culture est de l'argent bien investi. Il m'arrive de plus en plus souvent de plancher devant des instances politiques et de jongler avec les chiffres, m'efforçant de convaincre politiciennes et politiciens du rôle de la culture pour leur commune, n'hésitant pas à parler de promotion et de marketing ainsi que de retombées pour le secteur gastronomique de la région. Alors que je sais pertinemment que ce n'est pas ainsi que l'on gagne, que la culture n'est pas une simple affaire de chiffres.

Quelle bienfaitante différence en revanche dans nos contacts avec le Pour-cent culturel Migros ! Là, j'ai en face de moi un interlocuteur qui a de l'estime pour le travail que nous faisons, que je n'ai pas à convaincre de la valeur de la culture. À lui, pas besoin d'expliquer pourquoi la culture a un prix. Avec lui, la discussion va droit à l'essentiel, au contenu, à la qualité de la mise en œuvre et de la médiation. Il faut du courage, de l'assurance et de l'indépendance d'esprit pour mettre l'accent sur la qualité. Car la qualité est chose difficilement mesurable. C'est sans doute l'époque qui exige des fondations qu'elles aussi s'efforcent de définir plus précisément leur but, de resserrer leurs critères d'encouragement et de créer ainsi de la transpa-

rence. Aussi les candidats à l'encouragement font-ils, de leur côté, le nécessaire pour plier leurs projets à ces critères, pour varier l'argumentaire de leurs dossiers et pour individualiser leur reddition de comptes. Cela prend beaucoup de temps, mais les projets n'en sont pas meilleurs pour autant.

Que l'institution culturelle que nous sommes frappe régulièrement à toutes les portes est dans l'ordre des choses. Il est de notre devoir de raisonner et de conceptualiser en termes de projets, mais également de donner à notre action une certaine régularité et, partant, de la durabilité. Mais cette régularité est de plus en plus mal vécue, non seulement par les organismes publics, mais aussi par les fondations. Elles ne veulent pas donner l'impression que certaines personnes ou organisations seraient « abonnées » à leur encouragement. Là encore, le Pour-cent culturel Migros fait preuve de sérénité : à nos côtés lors des premières expositions de la Stapferhaus, il a ensuite accompagné l'institution à travers toutes les phases de son existence, renforçant ainsi notre confiance en nous-mêmes. Une confiance dont, me semble-t-il, profite en dernière analyse la qualité puisqu'elle nous donne le courage de ne pas fermer les yeux sur les difficultés d'un projet.

À condition, bien sûr, que les budgets soient, tous comptes faits, respectés.

Sibylle Lichtensteiger

Responsable de la Stapferhaus de Lenzburg

**Le Pour-cent
culturel Migros
Une bonne
histoire**

Que de choses le Pour-cent culturel Migros a accomplies, développées et créées au cours de ses soixante et quelques années d'existence, que de choses abandonnées et laissées derrière lui. Il en est resté une ouverture aux changements du paysage culturel qui permet d'apprécier les nouveautés d'un œil critique, de les devancer et de s'associer à leur développement. Il en est aussi resté l'idée, toujours aussi révolutionnaire, de lier l'engagement culturel et social d'une entreprise privée à son chiffre d'affaires et non à son bénéfice – un modèle d'encouragement assez rare dans le monde. Un modèle grâce auquel, depuis 1957, plus que quatre milliards de francs suisses s'en sont allés abreuver la culture. Retour sur une histoire qui montre la voie.

Quand, en 1925, Gottlieb Duttweiler fonda la Migros, elle était une entreprise comme tant d'autres. Alors âgé de 38 ans, c'est avec un capital-actions de cent mille francs (empruntés) qu'il mit en circulation sur les routes du canton de Zurich les cinq premiers camions-magasins Migros. Un acte commis « avec l'énergie du désespoir » (Karl Lüönd), car, succédant à deux tentatives avortées de s'établir comme entrepreneur, il jouait là sa dernière carte. Et il le savait.

Les premières années furent celles d'une entreprise florissante, se développant rapidement, mais on ne peut plus conventionnelle, à savoir une société anonyme à but lucratif, portée par un modèle d'affaires ingénieux. Tellement ingénieux que tous ses concurrents s'acharnèrent à lui mettre des bâtons dans les roues. En 1928, Migros commença à commercialiser ses propres produits, à s'étendre à d'autres cantons et à ouvrir ses propres magasins. En 1935 naquit l'agence de voyage **Hotelplan**. Le flair de l'entrepreneur donnait à son fondateur l'intuition des nouvelles tendances du marché, auxquelles il répondait en multipliant les offres et les modèles de vente et de distribution inédits.

Si Duttweiler a su faire quelque chose de Migros, Migros le lui a bien rendu. Entrepreneur astucieux, instruit par deux échecs personnels et doté d'un sens aigu de la chose économique, il s'est métamorphosé en un visionnaire très conscient de sa responsabilité sociétale. L'inanité d'un entrepreneuriat n'ayant pas une vue claire de cette responsabilité, une perception globale des grands rapports qui régissent la vie d'une société s'impose alors à son esprit. Concilier l'économique avec le social devient à partir de ce moment le principe déterminant et conducteur de son action d'entrepreneur et de citoyen.

En 1941, Duttweiler transforme la société anonyme en société coopérative. La même année le voit exposer pour la première fois en public l'idée d'un « Pour-cent culturel ». « Lorsque l'entrepreneur ne manifeste aucun intérêt et que l'Etat n'est plus en mesure d'assumer ces tâches », c'est, dit-il, à la Société coopérative Migros de monter au créneau, de transmettre la culture à ses consommateurs et de permettre au peuple de s'instruire. Et d'expliquer la volonté de Migros de consacrer un pour cent de son chiffre d'affaires à cette fin non commerciale. Duttweiler s'exprimait régulièrement sur des sujets sociétaux et politiques dans « Construire » (périodique créé en 1942, devancier de l'actuel Migros Magazine) et, plus spécialement, en 1950, dans les « 15 thèses de Gottlieb et Adèle Duttweiler », expression de la volonté personnelle et testament du couple fondateur. Bien que n'engageant pas juridiquement les sociétés coopératives Migros et leurs dirigeants, ces thèses n'en constituent pas moins des lignes directrices pérennes dont peuvent se réclamer en tout temps les membres des administrations et des comités de coopérative ayant à défendre le patrimoine idéal de Migros. L'engagement social et culturel de celle-ci y est clairement affirmé ; la thèse 10 stipule par

exemple que : « Les intérêts généraux doivent primer et, dès lors, passer avant les intérêts de la Fédération des coopératives Migros [...] Parallèlement à notre puissance matérielle croissante, nous devons offrir des prestations sociales et culturelles toujours plus importantes. Il faut pour cela libérer de nouveaux moyens et faire en sorte que les meilleurs d'entre nous soient disponibles. »

Peu après la publication de ces thèses, Duttweiler commence à vouer à la problématique culturelle une attention soutenue : « Ce pays riche ne fait pas assez pour permettre aux couches de la population au moindre pouvoir d'achat d'accéder aux prestations ainsi qu'aux biens culturels », explique-t-il lors d'une conférence. Il jette en 1957 les bases de l'engagement culturel et social de Migros : le « Pour-cent culturel », au titre duquel celle-ci consacra à l'avenir un pour cent de son chiffre d'affaires – et non de son bénéfice – à des fins culturelles et sociales. Le Pour-cent culturel est lancé la même année, sous une forme juridiquement contraignante pour l'entreprise. Il est explicité dans le nouveau contrat passé entre la Fédération des coopératives Migros et les coopératives membres de celle-ci et ancré dans les statuts, avec obligation de le verser même en cas de repli des résultats du commerce de détail. Le règlement de 2004, actuellement en vigueur, contient les dispositions suivantes sur le Pour-cent culturel : « La

« La Fédération des Coopératives Migros (FCM) consacre les moyens qui constituent ledit « Pour-cent culturel » à des fins culturelles, sociales et économiques. (...) Au sein de la FCM, les buts culturels et sociaux et de politique économique sont à placer au même niveau que les objectifs purement économiques. »

Statuts de la FCM

FCM consacre les moyens qui constituent ledit « Pour-cent culturel » à des fins culturelles, sociales et économiques. (...) Au sein de la FCM, les buts culturels et sociaux et de politique économique sont à placer au même niveau que les objectifs purement économiques. »

L'engagement culturel et social de Migros avait pris corps bien avant que le Pour-cent culturel soit consacré par les statuts, notamment au niveau de l'éducation et des

manifestations culturelles. Cela avait commencé en 1943, année où Migros s'engagea dans la **production cinématographique** en entrant dans le capital de la société Praesens Film AG. Un engagement de nature plus politique, il est vrai, que culturelle, visant surtout à opposer à la propagande national-socialiste une création cinématographique de facture suisse, mais l'« effet secondaire » d'un encouragement du cinéma ne saurait être sous-estimé.

En 1944, furent jetées les bases de l'actuelle **Ecole-club Migros**, qui proposait à l'époque, à petit prix, des cours de langue « d'une actualité particulière pour l'après-guerre », bientôt suivis d'autres offres linguistiques, ainsi que de cours de danse, de cuisine et de chant. En 1956 virent le jour, regroupés au sein d'une fondation, les **Eurocentres**, qui proposent aujourd'hui des séjours linguistiques sur une petite quarantaine de sites des cinq continents.

1946 vit l'ouverture du premier « **Parc Pré Vert** ». Gottlieb et Adèle Duttweiler ont fait don au public de la plus grande partie du terrain dont ils étaient propriétaires à Rüschtikon, près de Zurich, un geste visant certes à créer un site de détente de proximité à l'usage des citoyens, mais aussi à inciter ceux-ci à prendre leurs loisirs en main en leur donnant une dimension culturelle et sociale. A celui de Rüschtikon se sont ajoutés à ce jour trois autres parcs et un chemin de fer de montagne : le Gurtent-Park, près de Berne, le parc Grün80 à Bâle, le parc du Signal de Bougy, dans le canton de Vaud, et le chemin de fer du Monte Generoso au Tessin.

En 1948, Gottlieb Duttweiler crée les « **Concerts-Club** ». Objectif : faire vivre de grands moments à petit prix. « La musique des grands artistes est éternelle », écrivait en septembre 1948 **Construire**, annonçant le premier cycle de concerts. Pour la première fois, un large public avait l'occasion de s'offrir à des prix raisonnables des concerts donnés par les plus grandes stars nationales et internationales de la musique classique : les premiers concerts eurent lieu au Migros-Klubhaus de Zurich et au Palais Henneberg, General-Guisan-Quai, et, peu après, dans toute la Suisse.

En ancrant, en 1957, le Pour-cent culturel dans les statuts de la Migros, on créait finalement un cadre institutionnel pour cette mosaïque d'activités nées les unes après les autres, mais sans véritable projet d'ensemble : il a permis de répondre de façon cohérente et continue aux engagements culturels et sociaux de Migros. Migros en tant que telle et le Pour-cent culturel en particulier ont profité à cette occasion du fait que Duttweiler s'était

abstenu de définir avec précision le genre de culture qu'était censé porter le Pour-cent culturel, ce qui a permis d'en développer les activités dans un esprit d'ouverture et de souplesse qui en est depuis la marque distinctive.

Expérimentée de façon exemplaire durant les premières années qui ont suivi l'institutionnalisation du Pour-cent culturel, cette démarche a permis de développer l'offre existante et de la compléter par un encouragement des artistes essentiellement constitué, au début, de bourses de musique, de chant et de danse (bourses de musique dès 1969 et concours de musique de chambre dès 1974), mais aussi d'activités d'éducation et de recherche. A noter, en particulier, l'inauguration, en 1963, du **Gottlieb Duttweiler Institut** à Rüschiikon (GDI). Dédié à l'étude de problématiques économiques et sociales, il encourage, fidèle à l'esprit de son fondateur, les modes de pensée originaux et pas forcément consensuels. Gottlieb Duttweiler en a posé la première pierre peu avant sa mort.

1976 fut une année importante sur le plan organisationnel : le Pour-cent culturel devint au sein de la Fédération des Coopératives Migros (FCM) une entité ayant sa propre direction : la Direction des affaires culturelles et sociales. Si les activités du Pour-cent

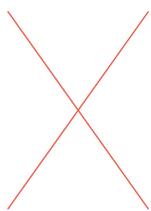
qui lui incombe est multiple : d'une part proposer à un large public une offre culturelle ample et attractive, d'autre part, promouvoir une production culturelle d'une qualité croissante et, troisièmement, être pour la population une médiatrice et lui proposer une offre complète favorisant la durabilité culturelle et sociale.

Ainsi vit le jour le concept regroupant et harmonisant les activités de promotion du Pour-cent culturel. Il permit de promouvoir tout à la fois la consommation et la production culturelles, de mettre sur pied une organisation opérant par branches culturelles et d'ouvrir en même temps la voie à des projets et des produits signés Migros.

Cette évolution s'opéra sur tous les fronts : dans le domaine du social et des loisirs, Migros ouvrit des bureaux d'information pour les questions féminines et les personnes âgées, créa des centres fitness (1977, ils ne font plus partie aujourd'hui du Pour-cent culturel), proposa des cours d'informatique (1984) et encouragea la relève sportive (1985) pour ne citer que quelques exemples. Instituée en 2000, la chaire Gottlieb Duttweiler de gestion commerciale internationale de l'Université de Saint-Gall est un engagement central au service de la recherche. Dans le domaine culturel, le Pour-cent culturel a créé un système de traitement des demandes de soutien transparent et efficace ; il développe et propose par ailleurs un nombre croissant de formats de son propre cru, dont **Steps**, un festival de danse né en 1988, ou le **Migros Museum für Gegenwartskunst** inauguré en 1996. En 1998 a été ouvert à Zurich le premier **Bureau culturel** (dont la réplique existe aujourd'hui dans quatre autres villes de Suisse) et organisé le premier festival de musique pop **m4music**.

Toutes ces nouveautés sont autant de signes. Et, pour commencer, celui d'une approche constructive et critique de la culture, dont Duttweiler, sans jamais en définir la notion, a montré par sa vie l'idée qu'il s'en faisait. Indissociables, la culture et le social sont à développer et à traiter comme un tout. Ensuite, une double perspective constamment affichée : la promotion de la production culturelle et celle d'une offre culturelle destinée au public vont main dans la main. **Steps**, **Festival de Danse du Pour-cent culturel Migros** pour ne prendre que cet exemple, ne se contente pas d'offrir aux créateurs de la danse contemporaine internationale une vitrine unique en Suisse ; ce festival est aussi un accès décentralisé et à bas seuil à une forme d'art non encore établie quand il fut lancé. Le festival **m4music**, quant à lui, est

Développement du Pour-cent culturel Migros et de ses projets culturels



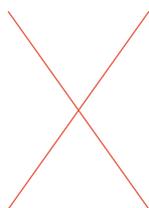
voir infographie
au côté intérieur
de la jaquette

3

culturel dépendent toujours, pour une bonne partie, des coopératives régionales, qui leur impriment un caractère en adéquation avec les attentes des régions, la « FCM Pour-cent culturel » n'en constitue pas moins une entité organisationnelle qui, depuis sa création, organise et coordonne au niveau national les activités de promotion culturelle de Migros. La mission

tout à la fois un lieu de promotion de la génération montante (grâce à la Demotape Clinic), de discussions théoriques sur la pop musique et de concerts donnés par de grandes vedettes internationales. Le troisième enjeu est celui d'une professionnalisation systématique de l'offre à tous les niveaux. Un contrôle de gestion rigou-

Organisation du Pour-cent culturel Migros



voir infographie
au côté intérieur
de la jaquette

4

reux, une direction professionnelle, des messages clairs à l'adresse des groupes-cibles et une pratique de la promotion réagissant aux tendances nouvelles et émergentes, tels sont les principes dominants du fonctionnement actuel du Pour-cent culturel. Le maître mot est « durabilité ». Une durabilité que l'approche voulue par le Pour-cent culturel pourrait peut-être permettre d'étendre à la culture. Depuis sa fondation, le Pour-cent culturel Migros a consacré à la culture, au social, à l'éducation, à l'économie et aux loisirs plus que quatre milliards de francs. Cet engagement sans équivalent au monde étant ancré de façon irrévocable dans les statuts de Migros, le Pour-cent culturel continuera de « donner accès à la culture et à l'éducation à une large part de la population, lui permettant ainsi de participer aux changements sociaux, économiques et culturels de la société », comme l'avait décidé son fondateur à l'époque.

Le point de vue de ...

La culture est fondamentale dans la vie d'un pays, et une promotion active un outil indispensable pour la rendre accessible à toutes et tous, pour donner envie de la découvrir, pour en montrer les richesses. Certes, une partie de la population se rend spontanément au théâtre ou au musée, mais il est nécessaire de se demander comment attirer les autres. C'est un raccourci de penser que si un spectacle est bon, il attirera nécessairement du monde.

En Suisse, nous sommes déjà très actifs dans le domaine de la promotion culturelle, mais nous pouvons encore nous améliorer, notamment en apprenant à mieux connaître notre public, à ne pas le considérer comme une entité anonyme, et en lui adressant des messages différenciés, ciblés. Souvent, publier une simple brochure ou affiche ne suffit pas, il faut davantage miser sur l'interactivité, sur l'originalité. Les gens aiment bien être surpris. A Genève, nous avons initié en avril la première édition suisse des Journées européennes des métiers de l'art, qui ont rencontré un très grand succès. Le public a pu discuter avec un sculpteur, un éclairagiste, un taxidermiste... La nuit des musées est également très populaire. Les gens sont friands d'événementiel, de contacts humains. Le budget culturel n'étant pas le plus facile à défendre, il est nécessaire de valoriser l'action culturelle aussi par ce type de manifestations.

Par ailleurs, le travail mené par des institutions telles que le Pour-cent culturel Migros est essentiel. De ce fait, ce dernier est presque devenu un organisme public. Peu agissent ainsi au niveau suisse dans la continuité.

Pour moi, la clé d'une collaboration réussie entre ceux qui montent un projet et ceux qui fournissent des fonds, c'est la transparence. Pour les premiers, il s'agit d'aller au-delà de leur idée artistique, ce qui bien entendu est essentiel,



d'identifier également le but recherché, le public visé et d'offrir un feed-back à leurs investisseurs. Quant aux seconds, ils doivent accepter la prise de risque, il n'y a aucune garantie que le projet marchera. Ce n'est qu'ainsi que la relation pourra s'inscrire dans la durée. Par ailleurs, j'estime que les

subventionneurs publics ne devraient pas se mêler des contenus artistiques des projets particuliers. En revanche, les subventions doivent aussi être un instrument de politique culturelle, permettant d'effectuer des choix afin de soutenir plus particulièrement un genre artistique, une institution, une collection patrimoniale particulière, ou encore une innovation en matière de médiation culturelle et de conquête de nouveaux publics, par exemple.

Sami Kanaan
Maire de la ville de Genève

m4music – Festival,
Conference & Demo-
tape Clinic – le festival
de musique pop suisse
du Pour-cent culturel
Migros. Photo : Broken
Bells, 2014

Le point de vue de ...

Je travaille depuis 26 ans à la Fondation Christoph Merian à Bâle. Tout d'abord dans le secteur culturel opérationnel de la fondation, puis dans la promotion culturelle et, depuis le 1^{er} juin 2014, comme directeur. Durant un quart de siècle, la promotion culturelle a façonné mon quotidien – et elle continue de le faire. La question de savoir comment elle doit s'adapter et répondre aux besoins changeants de la branche culturelle et de ses acteurs, à ceux de la production comme de la médiation culturelles, à ceux des artistes et des institutions est pour moi une question de chaque instant. Pourquoi? Tout simplement parce qu'y réfléchir fait partie du travail de promotion et que celui-ci peut uniquement être efficace s'il est proche des desti-



nataires et s'il connaît les conditions de production, de distribution et de médiation. D'où la nécessité d'approfondir également la question des changements sociétaux. Quel est encore, de nos jours, le rôle des formes de culture traditionnellement véhiculées par la bourgeoisie cultivée? Qu'est-ce qui change dans la consommation culturelle? Quel impact la révolution numérique a-t-elle sur la culture, la communication, la société? Que faut-il conserver, de quoi doit-on s'émanciper? Qu'est-ce qui nécessiterait davantage d'attention de

notre part et mériterait, par conséquent, d'être encouragé? Si j'évoque ces questions, c'est qu'elles m'habitent et que, selon moi, le Pour-cent culturel Migros les thématise, les

vit de façon vraiment exemplaire et en tire l'inspiration, les impulsions qu'il donne à sa promotion culturelle. Prenons un exemple : le Pour-cent culturel Migros a commencé à s'impliquer dans la culture numérique il y a des années, bien longtemps avant que tout le monde en parle. Il le fait en encourageant des tiers, en réappréciant régulièrement les dimensions du phénomène, en le questionnant sur le plan théorique, en tenant à son sujet un discours (dialogique), en éditant et en diffusant des publications sur des sujets très pratiques, mais aussi, parfois, sur la recherche fondamentale. C'est en quoi la promotion du Pour-cent culturel Migros se distingue de la promotion publique. Souple, proactive, agissant au lieu de réagir, experte, orientée sur les besoins, libre de toute attache politique et jouant de tous les registres, elle est opérationnelle et encourageante. Le Pour-cent culturel n'est pas un concurrent pour les autres promoteurs privés. Au contraire. Il cherche activement l'échange, coopère et met en réseau ; il ne tire pas la couverture à lui et donne de l'énergie au secteur de l'encouragement. Heureusement qu'il y a le Pour-cent culturel Migros !

Beat von Wartburg

Directeur de la Fondation Christoph Merian, Bâle

Vivre les cultures **Multiplicité** **et contradictions**

Que de choses la culture ne doit-elle pas faire de nos jours ? Elle est censée créer de nouvelles formes et de nouveaux contenus, être porteuse de sens et de critique, créer de la valeur et de la valeur ajoutée, unir les hommes, les nations et les civilisations, résoudre conflits et problèmes, faire de la politique et cætera, et cætera. La culture est aujourd'hui une notion multiple, hybride, ouverte et presque illimitée. Une notion en même temps politiquement correcte et non exclusive. Mais quand tout est culture, il n'y a plus ni délimitation ni critère. Cette contradiction entre le Grand tout universel et ce qui, petit et décentralisé, donne de l'identité dans une société globalisée, multinationale et diverse doit également être relevée et réfléchi par l'encouragement culturel. Quelles sont les notions de culture auxquelles l'engagement culturel d'aujourd'hui peut être tenu ?

Lorsqu'on parle de culture aujourd'hui, on pense généralement à – tout. Le Grand tout universel, ce qui donne de l'unité et du lien, mais aussi, et en même temps, le fragmentaire, ce qui différencie et critique. La peinture et Flickr, le

théâtre cross-média et le foot, le trash metal et la sculpture sur bois de Brienz. Et tout cela, de préférence, à la fois et en même temps. Et inversement. La culture est donc un beau sujet d'empoignade. Reste la question de savoir sur quelles bases. Comme souvent, il est instructif de jeter un coup d'œil en arrière. Mais en partie seulement. Car, arrivé au bout de ce genre de réflexion, force sera de reprendre la discussion sur ce que pourraient être les bases présentes et futures d'une notion de la culture.

Culture vs nature

Il n'est pas sans piquant, lorsqu'on réfléchit à la culture, de se rappeler de temps en temps que ce mot désigne aussi une action que l'esprit assimile presque automatiquement à la nature, et qui est de cultiver la terre. Or, qu'est-ce qui fait qu'un champ n'est pas un pré ? La main de l'homme, la main qui ordonne, soigne, valorise et augmente le rendement.

Le mot désigne donc d'abord le processus, non le produit, qui serait la récolte. Et ce processus qui fait pousser, qui cultive est généralement un combat contre la nature, à laquelle on arrache un produit en bravant mille calamités : maladies et fléaux, intempéries, mauvaises herbes, parasites. Cultiver, c'est recommencer. Recommencer sans cesse, année après année, saison après saison, mois après mois.

Ce n'est que plus tard que le mot culture commence à désigner l'ensemble de ce que produit l'homme : bâtiments, outils, appareils, mais aussi modes de vie, préceptes ou valeurs. Le passage de l'état de processus à celui de produit implique deux choses : d'une part, que la culture devient historique (ce que nous transmettent nos ancêtres), d'autre part, qu'elle se dématérialise, se spiritualise. À quel point tout cela était autrefois imbriqué apparaît de façon exemplaire chez un Francis Bacon, qui évoquait tout naturellement « la culture et la fertilisation des esprits ».

L'antonyme de culture a longtemps été nature. S'interroger sur la nature était donc poser la question de son existence ou de sa non-existence, celle de la culture et de l'inculture. Et ceux qui avaient de la « culture » pouvaient, bien entendu, la transmettre aux sans culture (barbares, peuples primitifs, etc.), au besoin l'épée au poing.

Ce que commandait cette culture était qu'on la préservât, qu'on la conservât, comme on préserve et conserve ce qu'on arrache à la nature. En architecture, il en naît le grenier, la grange, et, sur le plan abstrait, immatériel, le canon, lequel définit une somme de connaissances

ces et d'accomplissements dignes d'être conservés, perpétués et transmis. L'appropriation (au sens d'incorporation) de cette somme est le préalable à l'existence de la culture. La question de savoir si et comment cette dernière, une fois appropriée, doit être développée n'est pas de première importance. Ce qui l'est, en revanche, est de la préserver, de la défendre. En particulier contre ce qui, de l'extérieur, la menace régulièrement et la remet en question.

Culture vs inculture

Le discours sur la culture est aussi ancien que celui sur sa fin. Il semblerait que le discours sur la culture soit né en même temps que la critique culturelle. Affirmation apparemment banale, mais présupposant tout de même que le contre-pôle qu'est la nature ait perdu une partie de son potentiel de nuisance et que la « culture » soit suffisamment établie pour qu'elle puisse au moins faire l'objet d'un questionnement théorique. Le retour en force

Lorsqu'on parle de culture aujourd'hui, on pense généralement à – tout. Le Grand tout universel, mais aussi, et en même temps, le fragmentaire, ce qui différencie et critique. La culture est donc un beau sujet d'empoignade.

que, prenant l'apparence du « bon sauvage », la nature opère comme antithèse idéalisée quand commence la critique culturelle portée par les Lumières n'est donc pas un effet du hasard. Les antithèses possibles sont toutefois nombreuses : outre la nature inviolée et le « primitif » innocent, mentionnons la tradition des ancêtres, une avant-garde, une Utopia imaginaire, la vision d'un au-delà rédempteur, le repli dans un isolement voulu, la célébration de la décadence communément décriée. Seul ce dont on se démarque reste inchangé : son propre présent et sa culture (ou inculture) menacée de déclin.

Ce scénario de naufrage-sauvetage met pour la première fois la culture au pluriel, même si ce n'est encore que sur le plan géographique et chronologique. Cette pluralité a une incidence sur la stratégie de conservation qui, du coup, se transforme en stratégie de collection et de présentation, d'abord dans l'enceinte du cabinet de curiosités, plus tard dans celle du musée. La stratégie de collection-présentation muséale met fin au canon, l'accès est maintenant encyclopédique et rassembleur : les con-

naissances du passé doivent être réunies systématiquement « afin que [...] nos neveux, devenant plus instruits, deviennent plus vertueux et plus heureux », selon le souhait exprimé par Diderot dans l'introduction de l'Encyclopédie (1751).

Culture vs cultures

« La fin des grands récits » (Jean-François Lyotard) est aussi celle, définitive, de la culture une. Le chœur du pluraliste « anything goes » annonce la multiplication de notions jusque-là censées n'admettre qu'une seule signification. L'univers sociétal se scinde en un multivers fait de sociétés du savoir, des loisirs, de l'abondance, de l'expérience, du risque, de la télévision, de la voiture, du fun, j'en passe et des meilleures. Un qualificatif chasse l'autre, impitoyablement. Même constat pour la culture : la culture une, comprise comme l'ensemble des réalisations d'une communauté humaine, devient multiple : culture du quotidien, des loisirs, de l'industrie, des migrants, de la jeunesse, de masse, du shopping, contre-culture, culture transversale, subculture, culture populaire, etc. Ce qui fait la joie des uns (s'affranchir d'un ensemble de définitions de la culture dominant et, partant, hiérarchisé) afflige les autres (nivellement, perte de repères pour la forme et le contenu). Le phénomène est à la fois global et différencié. Il y a longtemps que Tom Holert et Mark Terkessidis ont inventé à ce propos les jolies expressions de « mainstream des minorités » et de « coloris global ».

Tout cela impacte, on s'en doute, la stratégie de conservation et de sécurisation des patrimoines culturels. La forme dominante en sont les archives, les formes de présentation deviennent plurielles, autant par leur nombre que par leurs formes. À une recherche d'expériences qui, augmentant fortement en période d'économie de l'attention, conduit de plus en plus souvent à les mettre en scène, s'ajoute la disparition de la stratégie unique de choix et de présentation, menant tout droit aux archives ouvertes, au « schaulager », mi-entrepôt mi-vitrine.

Cultures vs cultures

Cette pluralisation ne se traduira pas forcément par une déhiérarchisation immédiate, mais par une mise en concurrence, non seulement des cultures entre elles, mais également, en ce qui concerne leur position et leur importance, entre ces cultures et d'autres domaines sociétaux tels que la politique, l'économie ou les sciences. Car la culture une, celle qui unissait et rassemblait sous son aile les autres

savoirs, n'existe plus. D'où pour la culture ou les cultures, une obligation jusque-là inconnue de se donner une légitimité. La question n'est

Il s'agit de se défendre contre une notion de la culture ne considérant plus celle-ci comme une quête, comme un tâtonnement pour avancer, mais comme quelque chose d'achevé, à quoi il n'y aurait plus rien à ajouter. Car on ne conçoit pas la culture sans frictions, sans confrontations, une culture qui, dépouillée de cette dimension, en serait réduite à un décor.

plus pour elles d'exister intraculturellement face à d'autres notions ou conceptions de la culture (la culture populaire n'est-elle finalement pas plus culturelle que l'opéra ?) mais de s'imposer face à des sous-systèmes sociétaux tels que l'économie, l'éducation, la politique ou le sport, avec lesquels elles sont en concurrence directe. Pouvant être nuisibles autant que propices à la stabilité, critiques et subversives aussi bien qu'affirmatives, les cultures entretiennent des rapports tendus avec la politique ; le vrai et le beau (pour ne rien dire du bien) n'étant plus

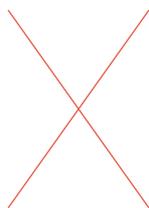
reperd en sûreté et en tradition tout ce qu'on gagne en liberté de goût et de choix. Là où les uns acclament une nouvelle liberté, les autres ne voient qu'insignifiance ou dénoncent une perte de valeur.

Et maintenant ?

Face à ces phénomènes et ces changements, force est de se positionner. De ces notions de la culture, quelle est celle qui doit s'appliquer ici et maintenant ? Et pour quelle raison s'en réclamerait-on ? Ce qu'il faut, c'est développer une position réfléchie, une « culture de la notion de culture » donnant à tout moment la certitude que notre réflexion sur la culture est encore compatible avec la culture que nous rencontrons et vivons dans le monde où nous sommes et dans notre quotidien. Non pas que la réflexion sur la culture doive avaliser au nom des réalités ambiantes tous les changements qui se produisent dans celle-ci. Au contraire : il y a quelquefois de bonnes raisons de voir dans la culture une technique permettant de préserver la tradition et de s'en servir pour contrer une foi aveugle dans le progrès ou pour répondre à des attaques venant d'autres sphères de la société. Il s'agit, en revanche, de se défendre contre une notion de la culture ne considérant plus celle-ci comme une quête, comme un tâtonnement pour avancer, mais comme quelque chose d'achevé, à quoi il n'y aurait plus rien à ajouter. Car on ne conçoit pas la culture sans frictions, sans confrontations, une culture qui, dépouillée de cette dimension, en serait réduite à un décor. Une notion de la culture en phase avec son temps, une notion réfléchie, doit contenir et comprendre toutes les dimensions de la culture : la culture en tant que technique de culturation, technologie de la civilisation, stratégie des avant-gardes et simultanéité des hybridités et des contradictions. Ou, comme le dit Dirk Baecker : « La culture, c'est préparer des raisons permettant de faire critiquer par celui-là ce que celui-ci applaudit. » Sans cette possibilité de remise en question et d'autoréflexion permanentes, toute culture est condamnée à périr.

Cette « culture de la notion de culture » n'est évidemment pas sans implications pour l'encouragement culturel ou, disons plutôt, pour une « culture de l'encouragement de la culture ». Car l'encouragement culturel du présent doit, lui aussi, se faire à l'idée qu'il doit en permanence réfléchir à ce que sont et à ce que veulent produire la culture et, tout spécialement, l'encouragement culturel. Ce dernier doit être aux aguets des phénomènes

La notion de culture au fil du temps



voir infographie au côté intérieur de la jaquette

5

forcément la même chose, elles ne font pas toujours bon ménage avec la science ; « précieux » et « bon » ne voulant pas nécessairement dire « facile à vendre », et souvent même le contraire, leurs rapports avec l'économie ne valent guère mieux. Le compte de résultat est formel : on

encore à peine visibles, attentif aux signaux discrets et aux plantes délicates, qu'il s'agit de découvrir, d'apprécier et, le cas échéant, de soutenir. Il doit évaluer, critiquer, décider. Car ce qu'il ne soutient pas aujourd'hui n'existera peut-être plus demain, ou pas encore. De cela, il n'est pas seul à décider, mais, par sa position de force, il contribue à cette décision. Mieux vaut le faire en ayant réfléchi et en s'appuyant sur des arguments. L'(auto)réflexion continue est, on le voit, incontournable.

Un mot pour terminer. Pour n'être qu'une sphère parmi d'autres de notre société, la culture n'en est pas moins une sphère – et une sphère qui revendique son autonomie. Et pour



qu'elle puisse s'épanouir et prospérer, l'autonomie qu'elle revendique – la diversité, la place faite à la contestation, aux disputes – doit absolument être pluraliste. Cette liberté de la culture est ce qu'il faut défendre en politique, dans la vie économique, dans le monde des sciences, mais aussi et surtout, dans la culture même et de l'intérieur de celle-ci. Un engagement que se doivent de prendre tous les acteurs culturels, promoteurs compris.

Le point de vue de ...

La culture appartient à tous et ne doit pas être réservée à un groupe en particulier. Au-delà du travail de marketing culturel (publication de brochures, de flyers) et de médiation, notre rôle est aussi de la rendre accessible à tous, afin que chacun puisse en jouir, en fonction de ses préférences. Nous devons pour cela garantir la diversité de l'offre culturelle. Ces tâches fondamentales sont d'ailleurs inscrites dans la législation genevoise.

Les pouvoirs publics investissent des sommes considérables pour soutenir la création sous toutes ses formes. La promotion est donc indispensable pour faire connaître à



la population l'offre culturelle à sa disposition, ne serait-ce que pour lui expliquer où vont ses impôts.

Dans la situation économique actuelle, on peut craindre un resserrement des budgets publics. Le soutien apporté par les organes de subvention privés est donc plus que jamais primordial, notam-

ment lorsqu'il s'agit de projets culturels assez pointus, pour lesquels les organes publics ne peuvent pas forcément se permettre d'investir seuls. Le privé, lui, jouit de cette liberté-là et donne ainsi la possibilité au projet d'exister. Il peut également jouer un rôle de médiation et faciliter l'accès à la culture pour tous, en organisant par exemple un concert avec un pianiste connu, aux tarifs élevés.

Dans ce paysage-là, le Pour-cent culturel Migros occupe une place prépondérante. Migros fait partie de la mémoire collective suisse, l'entreprise occupe une place de choix dans la société civile, son implication dans la culture est fondamentale si l'on prend en compte sa volonté de rendre la culture accessible au plus grand nombre. Le Pour-cent culturel est presque devenu un organe semi-étatique et compte aujourd'hui parmi les partenaires traditionnels en Suisse. Il complète les fonds apportés par les villes, les cantons et les loteries.

Enfin, qu'ils soient publics ou privés, les organes de subvention se doivent de respecter le contenu artistique d'un projet, la liberté d'expression étant garantie par la loi. Pour les subventionneurs privés, la tentation pourrait être plus grande d'intervenir à ce niveau, afin de coller aux valeurs qu'ils souhaitent véhiculer. Ils doivent y résister et accepter le risque inhérent à tout projet artistique.

Joëlle Comé

Directrice du service cantonal de la culture

m4music – Festival,
Conference & Demo-
tape Clinic – le festival
de musique pop suisse
du Pour-cent culturel
Migros. Photo :
Schiffbau Zurich, 2014

Le point de vue de ...

L'encouragement public de la culture pourvoit aux besoins culturels de base et permet à l'art ainsi qu'à la culture suisses de se diffuser dans le pays ainsi qu'à l'étranger. Il intervient à titre subsidiaire dans les domaines où l'engagement privé ne suffit pas. Il n'existe pas de promoteurs types – privés ou publics. Selon leur orientation ou leur mandat, ils peuvent être très différents l'un de l'autre (mécènes, sponsors, fondations, etc.) ou se ressembler par leur action. L'important est que l'encouragement privé et l'encouragement public ne se fassent pas concurrence, mais se complètent. Seule la conjonction des différentes forces permet en effet au potentiel culturel de se déployer sous toutes ses facettes.

La promotion culturelle de la Migros et celle de la Fondation suisse pour la culture Pro Helvetia le montrent de façon exemplaire: bien que leurs portefeuilles d'encouragement soient différents, il existe entre les deux des recoupements thématiques. L'exemple le plus récent est le domaine « Design », dans lequel Engagement Migros, Pro Helvetia, l'Office fédéral de la culture et Prix Design Suisse sont en train de mettre sur pied un encouragement coordonné pour les talents suisses du design. Il existe également des projets communs dans d'autres sphères, par exemple celle de la musique, dans laquelle le Pour-cent culturel Migros et Pro Helvetia participent tous deux à Swiss Music Export ou aux séries de CD « Grammont Portrait » et « Nouvelle musique populaire », ainsi que celle des médias électroniques. Dans les domaines où n'existe pas entre nous de collaboration directe, les instruments de pro-

motion sont souvent complémentaires. En ce qui concerne par exemple la promotion de la relève, Pro Helvetia soutient des créateurs – seuls ou en groupes (groupes pop, réalisateurs ou groupes de danse indépendants) – et le Pour-cent culturel Migros des interprètes.

La collaboration des organismes de soutien privés et publics présente un potentiel incontestable. Permettant de grouper les moyens et d'exploiter pleinement le savoir-faire des uns et des autres ainsi que les ressources affectées aux projets, cette collaboration est particulièrement utile lorsqu'il s'agit d'aborder de nouveaux domaines d'activité.



Andrew Holland
Directeur de la Fondation
suisse pour la culture Pro
Helvetia

Bureaux culturels – information et infrastructure du Pour-cent culturel Migros à prix accessible pour les acteurs culturels.
Photo : Bureau culturel de Saint-Gall

**Aimer décider
Comment « bien »
encourager la
« bonne » culture**

Pas compliqué, désintéressé, sans parti pris, mis en œuvre par une poignée de fonctionnaires et d'employés passionnés, d'experts et de jurys courageux, allouant des fonds à des projets, créant des institutions et organisant des festivals afin de permettre ce qui, sans cette aide, ne verrait pas le jour : voilà l'idée qu'artistes, organisateurs et usagers de la culture se font d'un encouragement fécond. Et que fleurisse l'art ! Est-ce vraiment aussi simple que ça ?

Un terrain sans limites, la transgression comme moyen

Manifestement, nous vivons une époque ayant de l'art une notion ouverte. Présenté dans le bon contexte, presque tout peut devenir art. Il y a toujours des gens pour trouver cela important, fort, éclairant et pertinent. Les institutions culturelles produisent à tour de bras, pas de manifestation sans programme « off », de festival sans troisième ou quatrième plateau, de théâtre sans exposés et débats. Les jeux vidéo revendiquent le statut d'œuvres d'art. La culture populaire n'est pas en reste. C'est à bon droit qu'elle aussi monte à la tribune et clame : la culture aux temps de la globalisation, c'est nous !

L'époque est à une créativité débordante, se présentant sous forme d'innovation. Ce qu'elle veut, ce n'est pas le déjà-vu, mais uniquement du nouveau ! Il n'est de savoir-faire

plus populaire ni de compétence plus recherchée que la créativité. Profondément culturel, ce phénomène imprègne depuis quarante ans l'économie, les modes de vie, l'art et se présente depuis peu à l'état pur. Incarnation de l'homme créatif, l'artiste, autonome, crée le monde par ses propres ressources et, libre, ne fait qu'un avec lui-même. Il crée des œuvres, des situations, qui nous procurent de nouvelles émotions et – quelquefois – une nouvelle vision des choses. Des visions qui, pour marquer les esprits, ont besoin de l'émotion. Pour ce qui n'est qu'informations, il y a les journaux.

L'encouragement de la culture est le frère de cette expansion de la créativité. Il met des accents, souligne certains aspects. Mais il ne saurait évidemment, et là, nous revenons sur terre, avoir pour seul et unique objet l'innovation. Les promoteurs culturels ont à combler des attentes, satisfaire des souhaits et accomplir des mandats n'ayant rien à voir avec l'art en soi. On en a l'exemple avec l'encouragement de la culture par l'État, où l'équilibre fédéral, régional et social constitue une exigence importante, nécessitant des compromis entre innovation et familier. La plupart des utilisateurs sont partagés entre le piquant de la nouveauté et la familiarité du déjà-vu. Réinventer sans cesse sa propre créativité est une faculté qui ne vient pas toute seule. Pour beaucoup de gens, c'est trop demander. L'encouragement de la culture y voit une légitimation de plus à ouvrir des champs de créativité par le moyen de l'art. Cela s'appelle la médiation culturelle.

Cinq principes d'encouragement

Encourager l'innovation est paradoxal. C'est chercher ce qui n'est pas encore. C'est se mouvoir en chambre noire, ne savoir qu'après coup ce qu'il y aura sur l'épreuve, l'exposition restant un mystère. Or, si le promoteur ne sait pas ce qu'il va produire en encourageant l'innovation, cela ne peut signifier qu'une chose : tout ce qui est encouragé est bon, le fait même d'encourager rend cette œuvre « bonne ». Le promoteur en répond de son nom.

Ce genre de mécanisme a des conséquences considérables, car la signification de l'encouragement ne réside plus dans le résultat, mais dans le fait même d'encourager, de se prononcer pour ou contre une idée, un projet, les émotions qu'on en attend. Ce geste devient alors lui-même l'élément socialement pertinent, dont le résultat, bon ou mauvais, n'est plus que le témoin – tel ou tel festival, telle ou telle œuvre, qui seront peut-être mal re-

cus par le public et la critique. Il incite ou invite à faire de l'activité créatrice une fin en soi, bien en phase avec cette conception moderne d'existence autoréalisatrice et de société libre qui est la nôtre. Une activité créatrice qui n'est plus le privilège de quelques individus nés dans la bonne famille ; qui n'est pas d'inspiration divine ; qui est le pouvoir et le devoir qu'a chacun d'entre nous de façonner sa vie. Encourager l'art en devenir, c'est célébrer le droit à disposer de soi.

Il en résulte un paradoxe. Plus on encourage, plus le besoin augmente. Plus on valorise le principe de l'autoréalisation créatrice et de l'inventivité émotionnelle, plus nombreux sont ceux qui ambitionnent le statut d'acteur créatif. Tant l'identification et – à condition de réussir – la reconnaissance sont des gratifications primant tout salaire.

Pour échapper à cette spirale, l'encouragement doit s'imposer des limites. Il se doit de faire pour les encouragés une différence significative ; plus qu'une incitation à l'acte créateur, il doit être ce qui, dans une mesure déterminante, rend cet acte possible. Les promoteurs publics peinent à faire cette différence. C'est qu'ils ont des comptes à rendre à la chose publique, il leur faut ménager les intérêts les plus divers, instaurer une équité et une égalité imaginaires. Les promoteurs privés sont mieux lotis. Il est vrai qu'ils sont obligés, pour communiquer avec le monde de la culture, de mettre leur

Plus on encourage, plus le besoin augmente. Plus on valorise le principe de l'autoréalisation créatrice et de l'inventivité émotionnelle, plus nombreux sont ceux qui ambitionnent le statut d'acteur créatif. Tant l'identification et – à condition de réussir – la reconnaissance sont des gratifications primant tout salaire. Pour échapper à cette spirale, l'encouragement doit s'imposer des limites.

philosophie en paroles. Pour ce qui est des décisions, en revanche, ils ont de la marge. Pourvu que le geste soit clair, le sens des responsabilités reconnaissable, la caution manifeste. Pour que cela marche, l'encouragement a besoin de personnes créatrices, satisfaisant à cinq exigences.

1 L'encouragement de la culture est un acte créateur :

Pour faire la différence, l'encouragement de la culture a besoin de femmes et d'hommes ayant une vision, une vue claire de la société qu'ils aident à construire. Une société qui pourrait être individualiste et en recherche de résultat, à l'image de celle où nous vivons. Le bon art serait alors celui qui reflète l'individualisme – une société de personnes se réalisant par leur créativité. Le but serait de multiplier les options ouvertes à l'individu, l'art un laboratoire en constante évolution, le public l'utilisateur de ce parti pris d'originalité sans fin. Telles sont aujourd'hui la pratique du bon art et sa conception.

Cette société pourrait aussi souligner le collectif, ce qui unit, mettre en avant le vivre ensemble. Du point de vue artistique, l'encouragement de la culture mettrait alors l'accent sur des valeurs établies et traditionnelles, sur la répétition, comme moyen de parvenir à une pratique et une expérience communes – en excluant les marges, qui ne contribuent pas à la communauté. Ce type d'encouragement se rattacherait aux signes de lassitude qu'engendre en nous le flot continu des stimuli.

Troisième vision, celle d'une société solidaire qui met au centre l'individu et ses potentiels spécifiques, indépendamment de son origine, et lui ménage des possibilités de développement hors du champ de l'attention générale, denrée bien trop rare pour que chacun en ait sa part. Elle aurait pour élément non pas l'extrémisme esthétique mais une pratique artistique visant à une expérience partagée, intégrant une diversité esthétique de nature culturelle, renvoyant à un monde en migration.

Où prendre cette vision, celle-là ou une autre ? Elle sous-tend généralement l'action de l'entreprise ou les programmes politiques. Elle peut aussi émaner de ceux à qui est confié l'encouragement. De nos jours, craignant une instrumentalisation politique de l'art, on ne nomme pas la vision directrice. Cette crainte n'est pas fondée. Car il y a toujours une vision, mais une vision généralement inexprimée, imperceptiblement tissée dans les compromis des jurys et des commissions.

2 Il faut de la personnalité pour encourager la culture :

Les personnalités artistiques ont besoin d'avoir en face d'elles des personnalités de l'encouragement ; la diversité de leurs visions ne peut être que stimulante. Qu'on ne se gêne pas pour se critiquer les uns les autres,

cela fait partie de la relation. L'encouragement a besoin de personnes convaincues d'être dans le juste. À l'heure où le champ culturel s'étend à perte de vue, où l'esthétique met sous sa coupe des secteurs toujours plus nombreux de la société, la conviction est seule capable de fournir quelque chose comme des repères. On a beau affiner et perfectionner critères et processus, ils ne garantissent ni la crédibilité ni la qualité des décisions. La référence que tout le monde comprend et accepte, même en étant parfois en désaccord avec elle, est la personnalité. En choisissant des personnes fortes, associées à la formulation de la vision directrice, l'institution donne la mesure de son encouragement.

- 3 L'encouragement de la culture a besoin de confiance :
Du rôle central de la personnalité découle en droite ligne le besoin de confiance. Un encouragement faisant de la créativité artistique un potentiel d'avenir ne se réclame pas d'un règlement, pas plus qu'un régisseur de théâtre n'établit son programme un règlement à la main. L'encouragement de la culture doit pouvoir compter sur la confiance de ses mandants. C'est ainsi que, par son

et les rigidifications, il existe un moyen simple : les mandats à durée déterminée et les rotations.

- 4 L'encouragement de la culture a besoin d'autonomie :
Tout lien direct avec des intérêts économiques tels que profits d'entreprise ou rentabilité indirecte nuit à l'encouragement d'une activité créatrice. La production d'événements esthétiques est une fin en soi. Ce qui ne veut pas dire que l'encouragement culturel doit ignorer tout ce qui participe de l'économie. Sa contribution cumulée est le travail qu'il effectue sur la vision que l'on a de l'être humain – aujourd'hui consommateur créatif, artiste créateur et citoyen responsable, demain, peut-être, camarade solidaire. Mais les actes du promoteur ne peuvent s'embarrasser de l'économique. Les temps où l'art visait à la glorification, au dressage ou au changement politique ne sont plus.

- 5 L'encouragement de la culture fait une différence :
Confortant sa motivation, un résultat identifiable est important pour le promoteur. L'identifiabilité suppose un double choix : celui du champ où l'encouragement s'exerce et celui des artistes et des projets agissant dans ce champ. Ce qui implique pour l'encouragement de se limiter à certains segments du monde créatif et de ne pas l'envisager dans son ensemble. Avec une différence significative, là encore, entre l'encouragement public et privé. L'encouragement public a le devoir d'être universel. La démocratisation du principe de création l'oblige à s'engager tous azimuts parce qu'elle a pour axiome qu'il ne peut y avoir de création sans encouragement. Encourageant sans distinction aucune, l'arrosoir est le symbole même d'une politique culturelle démocratique. Son problème est qu'il est trop petit pour ses ambitions et qu'il ne parvient pas à créer la différence.

L'encouragement privé, lui, est libre de choisir les mouvements et les forces qui lui plaisent. La diversité ne peut tenir lieu de programme, l'exemplarité oui. Pour imprévisible que soit la production artistique, il est légitime et nécessaire de concentrer les fonds sur des secteurs, des formes, des groupes. S'appliquer à lui-même ce qu'il veut encourager chez l'autre est pour l'encouragement le seul moyen de créer la différence.

Vu les impératifs politiques et sociaux, avoir pour programme une multitude d'ayants droit – encouragés et utilisateurs

Le paradoxe du « est bon ce qui est encouragé »



7

voir infographie
au côté intérieur
de la jaquette

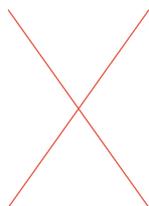
indépendance, il obtient la confiance des autres, qu'il fortifie globalement celle-ci, y compris celle que se font à eux-mêmes utilisateurs et producteurs de culture. À la longue, il génère du respect pour son mandant, public ou privé. Cela ne va pas sans conflits, mais les conflits ne sont pas des perturbations, ils font partie d'une culture vivante ayant l'art pour objet. Si l'on veut prévenir les scléroses

confondus – peut être une bonne option. À condition qu'il ne s'agisse pas d'encourager des artistes mais des institutions culturelles et des événements. Les institutions reproduisent la stratification sociale. Que ceux qui privilégient les émotions prévisibles soutiennent les musées, les théâtres ou les festivals de littérature connus pour cela ; que ceux qui entendent varier les hauteurs de seuil tissent des réseaux de fournisseurs culturels aux mailles plus lâches. Que ceux qui ne jurent que par les lettres s'adressent aux maisons de la littérature et à l'édition. L'encouragement de l'innovation, en revanche, est exclusif ; rares, voire inexistantes, sont ceux qui en comprennent les résultats. C'est un état de chose dont l'encouragement de la culture doit se faire une raison, qu'il doit nommer. Le temps lui en saura gré.

La valeur intrinsèque de l'art

Il faut considérer les cinq premiers paramètres comme des conditions nécessaires pour les promoteurs. Ils sont d'autant plus importants que les encouragements réussis ont valeur d'acte créateur par les temps de grande diversité et de flou sémantique que nous connaissons. Reste à savoir s'il existe une qualité propre à l'œuvre, indépendante de l'encouragement.

Les principes du « bon » promoteur culturel



voir infographie
au côté intérieur
de la jaquette

8

On pourrait invoquer comme arguments la valeur acquise au fil des siècles par les classiques, l'édification morale, la valeur de reconnaissance de l'art, la formation à la perception, la critique de la société, la civilisation, le coup de patte artisanal ; bref, les innombrables critères qui, à ses différentes époques, ont valu à l'art d'être considéré comme « bon ». Les étiquettes passent, seule compte

l'impulsion dénuée d'utilité extérieure. Là est la qualité élémentaire qui distingue l'art des autres mondes symboliques : il s'agit d'une impulsion esthétique qui amplifie notre capacité à vivre et à traiter des expériences émotionnelles. Le divertissement conforte nos modèles d'expérience, la publicité les instrumentalise. L'art, lui, les modifie. Tout simplement, sans rien changer au quotidien.

Si tel est (vraisemblablement) le cas, le promoteur a toute liberté d'ajouter à celle-ci d'autres qualités, en fonction des valeurs et des positions qu'il défend. S'il entend mettre l'accent sur la tradition en tant que ciment de la société, son engagement sera classique. S'il cherche à fédérer la communauté, il choisira – moderne ou traditionnel – le domaine populaire. Qui croit en la capacité créatrice de chaque individu investira ses fonds dans le champ expérimental. Si le but est d'encourager une éducation humaniste, il soutiendra des formes narratives mettant en scène des conflits humains. Partisan d'une humanité critique, il encouragera des formes d'art de tonalité politique. Convaincu des vertus du rire, il optera pour la comédie. C'est précisément la diversité des systèmes d'encouragement, des valeurs et des visions de la société qui les inspirent ainsi que celle des critères d'estimation qui contribuent à la vivacité de l'art.

En face, il y a le public, dont la présence ou l'absence, l'enthousiasme ou l'indifférence font leur propre encouragement. Il n'a besoin, le public, ni qu'on lui ouvre les yeux ni qu'on l'éduque. Il sait se déterminer et mesure très bien la valeur de ce qui lui est utile et de ce qui ne l'est pas. L'utilisateur de culture aussi veut créer la différence.

La formule

Des cinq principes et de la valeur intrinsèque de l'art se déduit la formule suivante : quiconque est guidé par une vision publiquement reconnue de la société et de ceux qui la composent encourage de la bonne culture. Cette vision à l'esprit, l'institution d'encouragement mandate pour une durée déterminée des spécialistes de la mise en œuvre jouissant de crédit et opérant de façon autonome et programmatique. Ces spécialistes n'ont pas à justifier leurs décisions, elles sont ancrées dans leur personnalité, et leur sens apparaît avec le temps. Il est important que leurs choix soient rigoureux et permettent de faire une différence. Celle-là même que l'art espère faire en élargissant notre horizon émotionnel.

Le point de vue de ...



Lorsqu'on se penche sur la culture de la Suisse, on est frappé de deux choses. Premièrement, elle est aussi contradictoire et multiple que le pays. Deuxièmement, celui-ci possède une prodigieuse force de création. Que l'on songe à la radicalité et à l'intensité des innovations esthétiques et des avancées idéelles que l'on doit par exemple à un Blaise Cendrars, à un Le Corbusier, à un Jean-Luc Godard ou à un Christoph Marthaler, pour ne citer que ces quatre noms.

La culture est le contraire de la nature ; elle est régie par des règles et non par la loi du plus fort. La culture civilise, encore pénétrée qu'elle est de la pensée des Lumières : la raison existe, et cette raison est jouissive. La conception actuelle de la culture se fait, il est vrai, plus diffuse. Notre époque est celle de tous les possibles, du tout à la fois et, toujours, en même temps, du contraire de tout.

Sur ce terrain ambivalent, le Pour-cent culturel Migros est une institution de poids, riche d'une longue tradition de promotion culturelle. Il est important d'encourager la production culturelle et presque autant d'en promouvoir la médiation. Le dévouement avec lequel il le fait depuis des décennies a valeur d'exemple.

Quel viatique offrir au Pour-cent culturel Migros pour l'avenir ? La perception qu'on en a pourrait être plus forte. Sans même imaginer qu'il puisse être réduit à un seul grand événement culturel, à une seule institution,

une visibilité affichée ne lui ferait pas de mal. Soit en se donnant un thème, soit en soutenant massivement une institution, le Pour-cent culturel Migros aurait besoin d'un phare.

En ces temps du tout événement, il pourrait se consacrer au non événementiel, en particulier dans le domaine de l'éducation ou celui de la médiation culturelle. Surtout qu'à l'âge des médias, le réel, ce qui n'est pas transmis par eux, devient plus essentiel. Ce serait pour le Pour-cent culturel Migros une belle idée à creuser que celle de s'essayer à cette forme de médiation culturelle.

Le risque, un culot qui paie : de la culture pour sponsors, bien lisse et sans risques, il y en a assez comme ça. Le chemin que doit prendre le Pour-cent culturel Migros est, au contraire, celui d'une culture à risque. Non pas pour promouvoir la « provocation », mais pour le courage d'avancer très loin, avec opiniâtreté, dans des domaines déterminés. Le Pour-cent culturel Migros trouverait là un emploi de catalyseur propice aux développements culturels du pays.

Un dernier mot : la création culturelle est un acte de souveraineté et de subjectivité. Un acte qui réussit lorsqu'il est porté avec légèreté et souplesse. Comme d'autres domaines, la promotion de la culture a besoin de subjectivité et de personnalités fortes. Qui, par définition, s'exposent à la critique.

Roger de Weck
Directeur général SRG SSR

Steps, Festival de Danse du
Pour-cent culturel Migros –
le festival international
de danse contemporaine.
Photo : Sujet de campagne
de l'édition 2014

Le point de vue de ...

Je n'exagère pas en disant que je dois ma carrière internationale au Pour-cent culturel Migros. C'est grâce à son soutien financier que j'ai pu poursuivre mes études aux États-Unis. J'ai fréquenté en même temps ce qui était alors le conservatoire de Zurich et la Indiana University de Bloomington, ce que j'ai pu faire parce que les universités américaines avaient des dates de semestres différentes des dates suisses. Pour ma première année aux États-Unis, j'avais pris un emprunt. À cette époque, je suis rentrée à

Zurich pour participer au Concours de chant du Pour-cent culturel Migros. Quand on a annoncé que j'avais gagné, j'ai compris que j'allais pouvoir rester une année de plus aux USA pour terminer mes études. Je suis une inconditionnelle de la promotion des jeunes talents, surtout dans le domaine de la musique classique. Il y a chez nous beaucoup de jeunes chanteuses et chanteurs qui ont du talent et à qui le fait de recevoir de l'aide permet d'avancer dans leur carrière. Il n'y a pas seulement la formation qui est onéreuse, les postulations le sont aussi, car qui dit mise au concours dit audition et donc voyage pour se rendre sur place.



Ne serait-ce que pour trouver une agence, le jeune chanteur, la jeune chanteuse doit se présenter plusieurs fois. On n'a pas idée de ce que cela peut coûter.

Le Pour-cent culturel Migros continue d'apporter à la musique classique un soutien important. Ce qui me fascine le plus, c'est le savoir-faire et l'amour avec lesquels ses collaborateurs font leur travail. Depuis quelques années, je fais partie du jury du Concours de chant organisé par le Pour-cent culturel Migros et on me donne pour faire mon travail de juré des critères précis tels que « qualité de la voix », « présence en scène » ou « maîtrise technique ». Les jurés apprécient séparément les candidats, et c'est uniquement à la fin que l'on compare les appréciations les unes avec les autres. Ce qui est frappant, c'est qu'elles diffèrent rarement de plus d'un ou deux points. Il y a donc généralement unanimité sur le fait qu'une candidate ou un candidat a ou non le niveau souhaitable ou qu'il lui faut encore travailler. L'encouragement ne s'arrête toutefois pas avec l'argent que rapporte le concours. Pour les lauréates et lauréats des différents concours sont ensuite organisés des concerts, ce que je trouve tout aussi impressionnant que les soirées auxquelles participent de grandes vedettes internationales.

Noemi Nadelmann
Soprano

Migros-Pour-cent-culturel-
Classics – les tournées de
musique classique du
Pour-cent culturel Migros
avec des orchestres de
renom et des musiciens
suisses. Photo: Lin Daye
avec l'Orchestre Sympho-
nique de Guangzhou,
Saison 2014/15

**Pomme de discorde
et ciment social
Le tandem
culture – économie**

La culture et l'économie entretiennent depuis toujours une relation d'attraction mutuelle mêlée d'une méfiance provenant du sentiment de ne pas être entièrement sans danger l'une pour l'autre. La culture sent son autonomie et sa liberté d'action menacées par l'économie, pour qui l'art est une épine plantée dans son flanc, remettant constamment en question quelques-unes de ses hypothèses de base, parmi lesquelles le rapport entre qualité et réussite. En même temps, la culture est pour l'économie la promesse de ce dont elle a le besoin le plus urgent : la créativité, l'inventivité, le plaisir de la nouveauté. C'est pour cela que l'engagement culturel avait pour le fondateur de Migros une telle importance : la culture a le potentiel de jeter des ponts entre l'économie et la société, d'en être l'élément unificateur.

Des coutumes traditionnelles à l'art moderne, du mainstream ordinaire aux ramifications subculturelles les plus fines, la conception actuelle de la culture est hétérogène. Et, depuis qu'un nombreux public s'intéresse en même temps à des tendances culturelles qui, quelques années

auparavant, auraient été irréconciliables, la culture est une fois pour toutes plurielle. Quels que soient pourtant ce pluralisme et ce relativisme culturel, le fait reste qu'il y a culture et culture. Parmi les innombrables cultures qui existent, auxquelles nous aspirons à goûter et que nous devrions encourager, il y a celles qui sont de bon ton et celles qui ne le sont pas.

La culture intellectuelle et la culture tout-venant, le sérieux et le divertissant, la littérature et les belles lettres, le cinéma d'auteur et Hollywood, le musée des cultures et le Salon de l'automobile, le théâtre d'art et d'essai et les pièces de boulevard. Même si la hiérarchisation des cultures s'est distendue et que leur « mobilité verticale », surtout, s'est accélérée, on est loin d'en avoir fini avec les guerres de tranchées et les combats qui se livrent au nom du monopole de jugement et des hégémonies.

La culture continue par ailleurs de véhiculer un potentiel d'éducation non négligeable. La plupart des consommateurs suisses de culture voient en elle un moyen d'apprendre et de se former. L'accent peut d'ailleurs être mis sur la préservation de la culture suisse, mais ce n'est pas une obligation. Ce pluralisme culturel, l'hétérogénéité et la simultanéité du non-simultané font que l'offre culturelle doit, plus que jamais, faire ses preuves selon les lois de l'économie : tout se passe comme sur un marché, il y a une offre et une demande, qui sont gouvernées par des critères tels que le prix, la qualité, la quantité, etc. des prestations offertes.

Si l'argument économique est de poids, c'est surtout parce qu'il entraîne une conséquence déterminante, à savoir que le pouvoir de décider de ce qui peut et doit être considéré comme de la culture est également économique. L'offre culturelle dépend, au moins pour partie, de la viabilité financière des projets. Il en a toujours été ainsi, mais lorsque, comme c'est le cas actuellement, le consensus sur ce qu'est la culture diminue et qu'augmente en même temps la pression de la concurrence, cela devient problématique. Les cultures (ou parties de culture) sont toujours plus nombreuses à se disputer le soutien des institutions d'encouragement publiques et privées, chacune estimant, il va de soi, en être plus digne que les autres. Même si certains défendent des points de vue extrêmes, estimant qu'en matière de culture, on peut tout à fait s'en remettre à l'économie de marché et à ses lois, il existe tout de même dans une grande partie de la société un consensus sur le fait que les cultures ne peuvent pas se financer par leurs propres moyens et qu'elles n'ont d'ailleurs pas à le faire. Quant à savoir dans

quelle mesure il appartient à l'État, à l'économie privée ou à des fondations et des particuliers de financer la culture, il suffit qu'on aborde le sujet pour que plus personne ne soit d'accord.

Dans le champ d'interaction entre la ou les cultures, l'économie privée et la politique, il existe différents modèles d'argumentation et critères selon lesquels juger de ce qui mérite d'être encouragé. Ce sont, pour simplifier, le mécénat, l'argument dit de rentabilité indirecte, celui de l'économie créative, celui de l'innovation et celui du financement participatif.

Remontant à l'antiquité romaine, le **mécénat** est généralement le fait de particuliers et de fondations. Ceux qui pratiquent le mécénat n'agissent pas par altruisme. Mais ils sont portés par la conviction que les acteurs culturels possèdent une sorte de talent ou de don qui mérite d'être encouragé et qu'eux, les mécènes, ont les moyens, les relations politiques et/ou les compétences financières et de marketing susceptibles de le soutenir et de l'aider à s'exprimer, à acquérir une forme de publicité et, au bout du compte, à connaître

Le pluralisme culturel, l'hétérogénéité et la simultanéité de propositions culturelles apparemment opposées font que l'offre culturelle doit, plus que jamais, faire ses preuves selon les lois de l'économie: tout se passe comme sur un marché, tout est mis en concurrence, il y a une offre et une demande, qui sont gouvernées par des critères tels que le prix, la qualité, la quantité, etc. des prestations offertes.

une réussite économique. Le bénéfice qu'ils en retirent est le plaisir (esthétique et social) qu'ils prennent à le faire, souvent aussi l'extension d'une collection, privée ou publique, potentiellement rentable, les contacts qu'ils nouent, ainsi que, de plus en plus, l'image de marque qu'ils donnent ainsi d'eux-mêmes, y compris celle d'acteur culturel.

Le plus souvent utilisé dans le contexte du sponsoring culturel d'entreprise, l'argument de la **rentabilité indirecte** est la tentative d'appliquer l'analyse coût-efficacité à la création culturelle, avec, il est vrai, de sérieuses restrictions. La considération de base est que l'engagement culturel d'une entreprise n'a pas

d'effet direct sur le retour sur investissement de celle-ci. Les coûts que le sponsoring culturel représente pour l'entreprise doivent donc être calculés selon une grille différente, dont les termes sont : un gain d'image, une façon de s'adresser au public différente ou plus forte que ne le permettrait une campagne de publicité ou de marketing ordinaire, le fait de positionner l'entreprise comme promoteur culturel, un ciblage visant plus particulièrement les clients importants, etc. Tous ces bénéfices sont immatériels. Malgré toutes les tentatives de les chiffrer, les effets de réputation, d'image et de marque, les effets de structure, de réseau ou de compétence sont presque impossibles à quantifier. Dans le domaine de l'encouragement culturel public, l'argument de la rentabilité indirecte se manifeste souvent sous les traits du marketing de site.

Complétant celui de la rentabilité indirecte, l'argument de l'**économie créative** est souvent utilisé dans la sphère politique et de droit public. Il présente l'avantage d'ajouter aux effets immatériels des effets économiques tangibles en ce sens que les secteurs de l'économie générale constituant l'économie créative (industrie du cinéma et de la publicité, institutions culturelles, créateurs culturels, designers, etc.) créent des entreprises, créent des emplois et paient des impôts, qu'ils attirent des artistes, des sponsors et des consommateurs (qui, eux aussi, dépensent de l'argent) et qu'ils enrichissent l'offre culturelle d'une ville ou d'une région, contribuant ainsi à en accroître l'attractivité comme lieu de vie et de travail. Malgré la grande faveur dont il jouit actuellement dans de larges cercles (notamment ceux du développement urbain), cet argument est à prendre avec prudence. D'abord parce que les faits et les approches sur lesquels Richard Florida le fonde dans son livre «*The Rise of the Creative Class*», paru il y a tout de même douze ans, ne vont pas sans poser problème et qu'ils mériteraient à certains points de vue un examen critique approfondi. Ensuite parce qu'il y a lieu de se demander si la logique de l'économie créative peut s'appliquer aux domaines de la création artistique normalement considérés comme les destinataires de l'encouragement culturel dès lors qu'ils sont pris dans un sens plus étroit (production et médiation des arts plastiques, de la musique, de la littérature, etc.). Les dynamiques selon lesquelles se développent ces domaines sont, en effet, de celles qui n'obéissent pas à des critères économiques. Avec une application par trop rigide de ces critères, nombre de jeunes pousses culturelles, fragiles mais

prometteuses, ne parviendraient pas à éclosion. Il est tout sauf facile de justifier par des arguments économiquement pertinents une culture de niche pourtant indispensable au développement de la ou des cultures.

L'argument **innovation** est sans doute le plus complexe. De l'innovation l'économiste autrichien Joseph Schumpeter disait déjà dans les années 1920 qu'elle était chiffrable, mais pas l'invention. Voilà pour les économistes une situation redoutable, impliquant de n'avoir à compter que sur le hasard pour qu'il

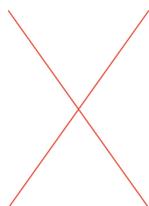
l'économie» (Boris Groys). Bien mené, ce genre de partenariat entre le culturel et l'économique/politique peut avoir des effets très féconds. Le danger que «les artistes» ou «les créatifs» ne finissent par devenir seulement les fous du roi que l'on s'offre tant que les moyens le permettent est toutefois bien réel. Quant à savoir comment il conviendrait de transposer les stratégies de l'activité artistique et créatrice à la sphère scientifique, politique ou économique (et vice versa), la question, n'en déplaise à la recherche sur l'innovation, reste entière. Et c'est pourquoi il est si important que cet échange puisse avoir lieu.

L'argument le plus récent, celui du **financement participatif**, est une méthode intéressante en ce qu'elle conjugue démocratisation de l'encouragement culturel et logique de marché. Une méthode disant que quiconque, s'appuyant sur des arguments solides et une présentation intelligente, réussit, en un temps déterminé, à trouver pour son projet (qui ne doit pas forcément être culturel) un soutien suffisant, parviendra à le réaliser – et en sera ensuite redevable à ceux qui l'ont aidé. Il s'agit donc d'un modèle de préfinancement ayant en vue un objectif, ce qui, en soi, n'est pas nouveau. Ce qui l'est, en revanche, c'est l'appel d'offres public et la possibilité de s'associer au projet moyennant de petites ou de toutes petites participations. La large répartition des risques est une caractéristique intéressante du modèle, de même que le fait de pouvoir suivre l'évolution du projet sur les plateformes de financement participatif et de se faire ainsi une idée de la diversité des appels d'offres et des critères qui en font le succès. Ces plateformes offrent en outre la possibilité de financer des petits projets auxquels une logique d'encouragement institutionnalisée n'offrirait aucune chance. Le financement participatif est problématique en ce qu'il est dénué des effets de redistribution clairement inhérents à d'autres modèles d'encouragement. Aussi est-il très important qu'il reste un modèle de financement parmi d'autres et ne devienne pas le modèle unique.

Et la suite ?

Les cinq modèles décrits ci-dessus ont tous leur importance lorsqu'il s'agit de justifier l'encouragement de la culture et ils fournissent des arguments essentiels en faveur d'un encouragement effectif de cette dernière, qu'il soit motivé par la générosité, par des considérations de rentabilité, par un intérêt pour l'innovation ou par la foi en la faisabilité d'un projet. L'argument unique est évidemment rare ;

Formes d'encouragement et arguments de financement



9

voir infographie
au côté intérieur
de la jaquette

y ait invention. D'où la nécessité pour l'entreprise de créer les conditions d'un climat qui lui soit propice. Des conditions, disent les chercheurs ès innovation, que l'on n'encourage pas uniquement par la création d'institutions de

Il est évident que la culture doit toujours aussi faire ses preuves et pouvoir être mesurée à l'aune de l'économie. Mais il est tout aussi évident que l'économie, pour avoir un avenir, doit aussi faire ses preuves et pouvoir être mesurée à l'aune de la culture.

recherche, mais dont le développement passe aussi, et surtout, par des échanges bien scénarisés et organisés entre les acteurs culturels et les cadres economico-scientifiques. Reconnaisant aux spécialistes de la culture des compétences et des aptitudes que ne possèdent pas ceux de l'économie, cette conception conduit à ce que «la culture devient l'avant-garde de

beaucoup plus fréquentes sont les combinaisons d'arguments. Mais, quels qu'ils soient, ces modèles d'argumentation, leurs combinaisons et leurs formes intermédiaires ont surtout pour caractéristique d'argumenter non pas sur le plan du contenu, de l'intérieur du champ

L'important est donc de développer des modèles d'argumentation basés par exemple sur une idée de la durabilité qu'il conviendrait d'élargir au culturel et qui, selon la vision chère à Gottlieb Duttweiler, pourraient en outre engager tous les acteurs sociétaux à travailler ensemble à l'avancement de la culture.

ment dit, des modèles d'argumentation basés par exemple sur une idée de la durabilité qu'il conviendrait d'élargir au culturel et qui, selon la vision chère à Gottlieb Duttweiler, pourraient en outre engager tous les acteurs sociétaux à travailler ensemble à l'avancement de la culture. Fait de durabilité culturelle et d'engagement volontaire, ce genre d'approche pourrait être le point de départ de formes de pensée considérant la culture et l'économie comme des acteurs qui, bien que fortement différents l'un de l'autre, se côtoieraient à égalité de droits.

culturel, mais de se servir, pour démontrer la pertinence sociétale et la rentabilité de la création culturelle, des arguments que leur offrent l'économie, l'urbanisme, la théorie de l'innovation ou la politique sociale.

Il est évident que la culture doit toujours aussi faire ses preuves et pouvoir être mesurée à l'aune de l'économie. Mais il est tout aussi évident que l'économie, pour avoir un avenir, doit aussi faire ses preuves et pouvoir être



mesurée à l'aune de la culture. L'important est donc de développer des argumentations ayant pour le travail culturel une pertinence sociétale qui leur soit propre (et ne s'expliquant pas uniquement en termes de pertinence économique ou de rentabilité). De développer, autre-

Le point de vue de ...

Même si comparativement à d'autres pays la Suisse est déjà très active dans le domaine de la promotion culturelle – entre les institutions publiques et privées, les acteurs culturels bénéficient d'un assez grand soutien – il est possible d'améliorer encore la situation. Nous vivons dans un pays libéral, qui estime que la culture doit se construire par elle-même. Les artistes doivent créer en toute liberté... et en toute précarité. Notre vision de la promotion culturelle n'est donc pas assez ambitieuse. Pourtant, il s'agit d'un facteur essentiel de cohésion nationale. Dans notre pays, les frontières sont poreuses, et le public assez restreint. Les villes, les cantons, ne devraient donc pas se contenter d'agir à leur échelle. Les prestations et soutiens culturels devraient être coordonnés, mutualisés. Cela favoriserait également l'exportation des artistes à l'étranger.

Par ailleurs, j'estime qu'il est nécessaire de considérer la promotion culturelle dans une perspective économique. Dans cette société mondialisée, la culture se doit de bouger, de s'exporter, d'exploiter les réseaux sociaux. Les acteurs culturels s'apparentent aujourd'hui davantage à des petites entreprises. Les troupes de théâtre, les labels musicaux, les éditeurs doivent se professionnaliser, s'adapter à de nouveaux marchés. Prenez l'industrie de la musique par exemple: avec la chute des ventes de CD, les labels doivent recentrer leurs activités dans l'organisation de concerts, de tournées, s'intégrer dans cet univers lui-même très professionnalisé. Il s'agit d'accompagner les artistes, de les entourer, de les mettre en contact avec des producteurs, des responsables de tournées. On entre alors dans une dy-



namique jusque là méconnue. Tout cela nécessite des fonds et le rôle d'institutions telles que le Pour-cent culturel Migros ou la Loterie romande est central, indispensable. Lorsqu'on monte un projet culturel, la constitution du budget est toujours fragile. Ainsi, une contribution de la Migros est accueillie avec

un grand soupir de soulagement. Mais j'estime que le rôle d'un sponsor ne peut pas se limiter à celui d'une tirelire, à un nom, un logo posé au bas d'une affiche. La collaboration doit être dynamique : il s'agit d'apporter un petit quelque chose en plus, la mise à disposition d'une scène par exemple, une présence lors de l'événement, l'organisation d'un apéritif, la présentation d'un autre projet artistique et que sais-je encore. Un sponsor peut également occuper une fonction d'accompagnateur, en apportant des conseils, des suggestions, ou en favorisant la mise en réseau de manifestations ou de productions culturelles. En revanche, aucune institution ou organe de subvention ne doit intervenir sur le contenu artistique.

Géraldine Savary
Conseillère aux États du Canton de Vaud

Home Made – le laboratoire du Pour-cent culturel Migros pour la musique et les médias.
Photo: Michael Egger lors de la semaine de travail de la Société Suisse d'Art Mécatronique (SSAM), 2010

Le point de vue de ...

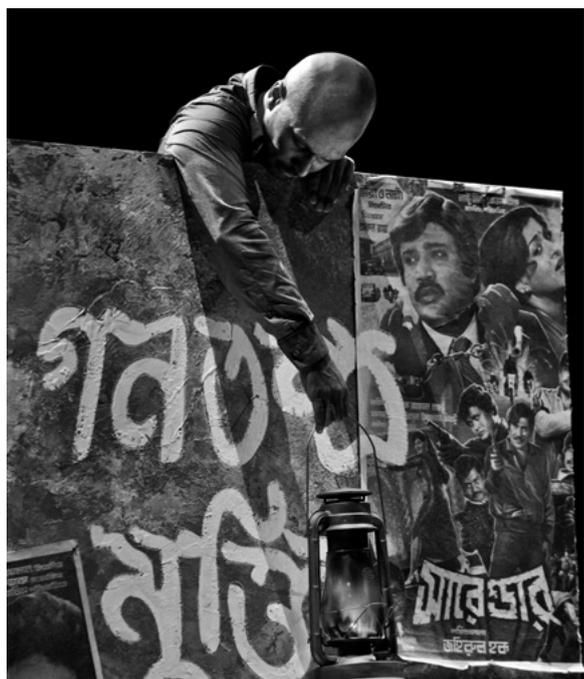
Par sa fonction centrale de trait d'union entre l'encouragement de la culture public et l'encouragement privé, le Pour-cent culturel Migros joue dans la promotion culturelle suisse un rôle important. Nombre de ses programmes d'encouragement ont été – et sont encore – exemplaires et novateurs : c'est une instance qui compte beaucoup par les impulsions qu'elle donne. C'est une véritable force d'entraînement de la promotion culturelle, dont le caractère indispensable apparaît chaque fois qu'elle parvient à réagir rapidement, et en prenant des risques, aux nouvelles tendances et aux nouveaux besoins.

À la différence de la promotion publique de la culture, qui souffre généralement des pesanteurs inhérentes à la longueur et à la complexité des processus de décision politiques, des organismes de promotion privés comme le Pour-cent culturel Migros sont plus à même de donner des impulsions ou de les relayer. Indépendante du jeu des majorités politiques, la promotion privée de la culture a en outre la chance de déterminer elle-même sa politique d'encouragement et de la mettre en œuvre à sa guise.

Au cours des dernières années, le Pour-cent culturel est devenu à bien des égards un centre de compétence (par exemple, pour la culture numérique, m4music, PRAIRIE) et connaît fort bien les domaines qu'il soutient. Comme ses activités d'encouragement ont un caractère durable et s'inscrivent dans la continuité, il a développé de réelles compétences, qui s'expriment aussi bien dans l'accompagnement des projets qu'à l'occasion des discussions portant sur la politique culturelle.

On constate par ailleurs que les programmes des promoteurs privés et publics se sont beaucoup rapprochés au

cours des dernières années et que des coopérations ciblées ont permis l'émergence de domaines d'encouragement communs. On note également que (pareil en cela à de nombreuses grandes fondations de soutien suisses) le Pour-cent culturel a depuis quelques années tendance à passer d'un encouragement de la production et de la création à un soutien des programmes, voire à une activité d'organisateur. Je ne peux m'empêcher de ressentir une certaine ambivalence face à ce phénomène. J'estime, en effet, que la promotion publique et la promotion privée de la culture doivent



se compléter et non se superposer et que les activités d'intendance exercées par les fondations, pour utiles qu'elles puissent être dans une certaine mesure, relèvent en réalité des compétences de base des fournisseurs de culture.

Philippe Bischof
Responsable du département Culture
au sein du département de la
présidence du canton de Bâle-Ville

Steps, Festival de Danse
du Pour-cent culturel
Migros – le festival international de danse
contemporaine. Photo :
Akram Khan, DESH –
Eloquent randonneur
entre deux mondes, 2014

**À quoi tout ça
est-il bon ?
Effets et modes
opérateurs du
Pour-cent
culturel Migros**

Soixante ans de culture et d'encouragement culturel, cela crée des obligations. Et cela pose la question de la forme à donner au futur de cet encouragement. Comment réagir à l'économicisation sans cesse croissante du champ culturel, à l'érosion de l'expertise, à la transmédialité, que faire devant la prééminence des non-professionnels dans la critique culturelle, devant la démocratisation des mécanismes de financement induite par le financement participatif? Comment concilier les attentes des consommateurs avec celles des producteurs de culture? Voici, pour terminer, six thèses sur l'avenir du Pour-cent culturel Migros – six thèses nourries par soixante années d'expérience et de savoir.

1) L'encouragement culturel façonne aujourd'hui ce qui sera demain

L'encouragement culturel consiste généralement à soutenir et à réaliser des projets non encore pleinement développés et dont les contenus et les formes ne sont pas encore aboutis. Soutenant aujourd'hui ce qui n'existera que demain, cet encouragement suppose une affinité particulière pour les questions d'avenir et

pour l'anticipation. Face à un projet aujourd'hui couronné de succès, il est donc doublement nécessaire de s'interroger aussitôt sur ce qui ferait demain le succès du suivant. Et il faut pour cela connaître les évolutions déterminantes par lesquelles passent la culture, la société, l'économie, les sciences et la politique.

Les orientations stratégiques de ce type ont pour caractéristique l'ouverture à la nouveauté, l'ouverture à l'innovation. Or il est nécessaire pour innover de bien connaître, d'être capable de nouvelles associations d'idées, d'avoir du flair, de l'intelligence rationnelle et émotionnelle. Cela suppose non pas des connaissances factuelles attachées aux détails, mais, au contraire, de savoir quoi faire des connaissances que l'on possède, d'être capable d'avoir de soi et du monde sa propre vision. C'est pourquoi les innovations supposent un engagement entrepreneurial. Et c'est ainsi que se comprend le Pour-cent culturel Migros : il a, du point de vue stratégique, une affinité pour l'innovation et peut, dans une intention entrepreneuriale, prendre des risques visant à ouvrir de nouvelles options et à saisir des chances.

La culture étant elle-même un système ouvert et anticipatif, l'encouragement culturel doit, là aussi, constamment évoluer et s'adapter aux changements qui se produisent dans le monde de la création et de la consommation culturelles.

Non pas qu'il doive s'essouffler à suivre la moindre tendance, la moindre mode, à créer en permanence de nouveaux instruments à cet effet, mais il lui faut être ouvert aux problématiques et aux nécessités issues de la culture elle-même pour soutenir et contribuer efficacement à construire un trait d'union entre culture et société.

Forcé de réfléchir également aux conditions dont dépend la réception de la culture, l'encouragement culturel a par ailleurs une mission de médiation, c'est-à-dire qu'il doit mettre à la disposition des gens les moyens d'aborder et d'utiliser la culture en toute autonomie. D'où l'importance de continuer à fournir, sous forme de projets, des instruments y contribuant.

À vouloir tout encourager, l'encouragement culturel finirait par ne rien encourager du tout. Aussi doit-il toujours se demander ce qu'il ne tient absolument pas à soutenir, ce qu'il souhaite exclure. S'agissant du Pour-cent culturel Migros, son orientation sur l'avenir fait qu'il n'accorde pas de soutien supplémentaire à ce que les institutions publiques font pour la préservation de la culture.

2) Renforcer ses points forts

Encourager la culture c'est toujours aussi prendre position, faire volontairement ceci et non cela, c'est développer un profil. Du point de vue historique, les engagements du Pour-cent culturel ont souvent été portés par le désir de permettre à de larges parties de la population d'assister à des événements culturels qu'elles n'auraient pu s'offrir autrement. De cette « démarche de démocratisation » est né, dès les tout débuts, un mélange de projets de tiers et de projets propres à Migros, dont il était en outre important de faire profiter les populations vivant hors des grands centres culturels.

Cette complémentarité historique de projets « propres » et de soutien à des projets tiers, conjuguée avec le souci d'une diffusion décentralisée, est aujourd'hui encore représentative de ce qui fait la force du Pour-cent culturel Migros et en fera encore la force demain. L'ancrage régional et les grands projets nationaux se complètent. Bien campé sur ses bases, à la fois proche des gens et novateur, le Pour-cent culturel Migros bénéficie d'un accueil favorable. Non content de susciter de la sympathie pour l'ensemble de l'entreprise Migros, il contribue aussi à ses valeurs.

Les grands projets nationaux existent parce qu'il n'y a rien de comparable à ce qu'ils apportent. Ils se distinguent par leur direction fonctionnant à la manière d'un intendant et par leurs écritures artistiques originales. Et ces forces-là doivent être soutenues. Ce qui signifie en particulier que l'on ne doit jamais cesser de se poser la question de l'originalité des grands projets. Impliquant un grand savoir, des cycles de planification longs

L'encouragement culturel consiste généralement à soutenir et à réaliser des projets non encore pleinement développés et dont les contenus et les formes ne sont pas encore aboutis. Soutenant aujourd'hui ce qui n'existera que demain, cet encouragement suppose une affinité particulière pour les questions d'avenir et pour l'anticipation.

et une certaine tradition, les grands projets sont, en effet, de ceux qui doivent évoluer, sous peine de se figer dans une répétition ritualisée du « déjà-vu ». Une règle à laquelle n'échappent

pas ceux du Pour-cent culturel Migros, soumis, pour cette raison même, à un processus constant d'évolution et de renouvellement. Les connaissances spécifiques acquises tout au long de l'histoire de ces projets sont des connaissances d'une importance centrale, mais des connaissances qui, pour permettre que naissent des accents neufs et des développements nouveaux, doivent constamment être enrichies d'idées provenant de thèmes ou de phénomènes connexes.

3) Pertinence : le mot magique

L'encouragement culturel doit toujours prendre en considération le rapport de l'innovation à la tradition ainsi qu'aux valeurs fondamentales, et il peut, s'il est privé, se focaliser sur l'innovation. Ainsi l'encouragement culturel tel que le conçoit le Pour-cent culturel Migros ne s'intéresse-t-il pas au mainstream potentiellement majoritaire et préfère-t-il promouvoir la culture en tant que système de valeurs ouvert ou lieu de débats pour la société. Encourager la culture, c'est aussi entrer dans des processus ouverts ; l'encouragement privé peut faire avancer des problématiques culturelles et sociétales dans le but de recueillir de premières expériences. Des expériences concernant non pas des constructions théoriques mais des exemples pratiques, la question de savoir si une chose doit ou non être considérée comme de l'art se posant peut-être seulement des décennies plus tard.

L'encouragement culturel n'en fait pas moins des choix, et ce au présent. Sans cesse se pose à lui la question de ce qui doit être soutenu, de ce qui est pertinent, de ce qui doit aujourd'hui être pensé et négocié dans les systèmes de culture et de ce qui pourrait faire effet au sein de la société.

Développer une culture de l'encouragement culturel implique donc aussi de définir des critères pour apprécier la pertinence de ses activités de soutien et d'exposer celles-ci à un processus permanent de critique et d'évolution.

Rapporté à la tradition Migros, cela signifie surtout se poser constamment la question de la valeur ajoutée à apporter à la société et continuer à construire un trait d'union entre culture, société et sphère économique. Mais il s'agit aussi d'examiner des défis tels que l'évolution démographique ou le changement de la structure de peuplement, c'est-à-dire des défis concernant l'ensemble de la société, et de les étudier à la lumière des implications qu'ils présentent pour le développement de la culture en général et celui de l'encouragement culturel

en particulier (modification du public cible, urbanisation de la Suisse), et ce quand bien même le contenu de ces tendances sociétales n'entre pas dans le champ du Pour-cent culturel Migros.

Au niveau de la culture et de ses contenus, cela implique ouverture et sensibilité aux nouveaux développements. La nécessité s'en fait particulièrement sentir pour les

La culture étant elle-même un système ouvert et anticipatif, l'encouragement culturel doit, là aussi, constamment évoluer et s'adapter aux changements qui se produisent dans le monde de la création et de la consommation culturelles.

pratiques artistiques émergentes, lesquelles passent avec une belle régularité à la trappe des grilles de critères des formes établies d'encouragement (intermédialité ou transdisciplinarité), ou pour les nouveaux formats et les nouveaux lieux de culture, ces derniers se caractérisant par une flexibilisation et un rejet croissants des « berceaux » institutionnels consacrés par l'usage. Pour ce qui est de la médiation, se pose la question des conditions dans lesquelles est reçue la culture : comment son public va-t-il évoluer, l'encouragement culturel a-t-il les moyens d'initier ou de soutenir des démarches ciblées visant à développer un public culturel ? À quoi va mener la disparition de la distinction entre producteur et consommateur, à quoi ressemblera le « prosommateur » de culture ? Enfin, où et quand consommera-t-on encore de la culture à l'âge du numérique et de l'accès individuel aux données ? Dans des espaces virtuels ou flexibles, dans des institutions établies ou dans des espaces culturels éphémères ?

Bien que demeurant sans vraie réponse, ces nombreuses questions ouvrent tout de même un espace qui est aussi un espace de développement culturel et qu'il s'agit d'utiliser et d'habiter. Un encouragement culturel qui entend générer de la pertinence doit faire face à ces questions et s'employer, avec d'autres, à leur trouver des réponses.

4) À lui seul, l'argent ne fait pas le bonheur

Jusqu'ici, l'encouragement culturel consiste pour une bonne part à soutenir financièrement des projets, et il est bon qu'il en

soit ainsi. D'innombrables institutions privées encouragent des projets culturels en leur apportant des soutiens financiers sans lesquels ils ne verraient pas le jour. L'assurance-qualité s'effectue par le biais de systèmes de sélection et de jurys et, quelquefois, d'accompagnements de projet. Pour ce qui est de l'encouragement des infrastructures et de l'encouragement de base, on s'en remet généralement aux institutions publiques, d'autant que ce type de soutien se déroule plutôt en arrière-plan et que son potentiel de visibilité et de communication est moindre. Ce soutien de base accessible est pourtant d'une importance capitale pour les formes de culture non encore établies, pour les acteurs de niche ainsi que pour les petits projets. C'est pourquoi, outre des moyens financiers, le Pour-cent culturel Migros met à leur disposition des réseaux et des savoirs spécialisés afin de permettre non seulement la réalisation de projets « clés en main », mais de créer un espace destiné à un travail de développement et de conceptualisation beaucoup plus ouvert et beaucoup plus ample. Les services que proposent par exemple les Bureaux culturels vont de soi et les créateurs culturels comme le public y ont volontiers recours.

Vu sous cet angle, l'encouragement implique de restituer en partie le contrôle des contenus aux acteurs culturels, à celles et ceux qui font les projets que l'on soutient, et il reflète la confiance faite à l'autonomie et à l'initiative de qui entreprend de faire de la culture. Concevoir l'encouragement culturel comme une incitation à pratiquer soi-même une activité culturelle et non seulement comme une incitation à la consommer était l'un des grands credo de Gottlieb et d'Adèle Duttweiler. Un credo sur lequel ce type de conception de l'encouragement peut se construire et développer de nouveaux outils et avoir, par ailleurs, un impact sur l'encouragement de la médiation culturelle, laquelle ne peut plus se penser comme le fait d'« amener la population à des contenus culturels pertinents », mais comme celui d'encourager les processus d'habilitation de consommateurs de culture émancipés.

5) La Suisse n'est pas une oasis

Migros étant une entreprise nationale, les activités du Pour-cent culturel Migros se concentrent sur la Suisse. Il est néanmoins, sinon d'autant plus, nécessaire de ne pas perdre de vue l'immensité du monde qui nous entoure. D'ores et déjà très largement globalisé, le monde de la culture n'est ni structuré ni organisé selon des principes de nationalité.

Que peut être, à l'âge de la mondialisation, un encouragement culturel d'orientation nationale ?

S'agissant des contenus que l'on encourage, l'une des réponses est que les projets soutenus et réalisés au niveau national doivent être capables de s'imposer sur le plan international. Les critères s'appliquant à l'encouragement des artistes et, plus spécialement, des carrières doivent être de ceux qui permettent ensuite de faire une carrière internationale. La règle est la même pour les grands projets réalisés en Suisse, pour lesquels doit être programmé un mélange de productions internationales et nationales dont il est entendu que ces dernières doivent être à la hauteur d'un contexte international.

S'agissant de l'encouragement, les soutiens apportés aux projets, les productions « maison » de même que les instruments d'encouragement ad hoc doivent participer du discours international sur l'encouragement culturel et être mesurables à l'aune de ce discours, du point de vue du contenu comme de celui du mode opératoire. La Suisse en général et le Pour-cent culturel Migros en particulier jouent à cet égard un rôle précurseur et portent une responsabilité particulière.

C'est au niveau de la culture de l'encouragement culturel que les défis sont les plus grands : la mondialisation est un processus très ambivalent ayant aussi bon nombre de mauvais côtés. Il existe beaucoup de perdants de la mondialisation, et c'est un fait indéniable qu'on ne doit pas occulter. S'il est une chose qui ne peut naître dans le confinement des frontières d'un pays et qui a besoin de frictions, d'échanges et de rencontres pour se développer, c'est la culture. Une culture de l'encouragement culturel devra donc toujours réfléchir à la mondialisation en tant que condition sans laquelle il n'est pas de culture possible et en tant que rappel et devoir auxquels l'encouragement culturel ne peut se dérober. Il s'agira, tout particulièrement, de développer une culture de la migration permettant et favorisant l'établissement de rapports constructifs avec la migration des cultures.

6) Parlons-en

Bien qu'occasionnellement menacé, l'encouragement culturel est aujourd'hui en Suisse une réalité acceptée, comme l'est aussi le Pour-cent culturel Migros. Or les choses acceptées, celles dont personne ne s'étonne, risquent souvent de ne plus être estimées à leur juste valeur. Et cela peut devenir dangereux. Ce n'est toutefois pas une raison de réagir à ce

défaut d'image par des mesures de communication vantant les bienfaits de la chose, lui donnant une plus grande visibilité et faisant qu'on en parle. L'argent consacré à une campagne d'image manquerait ensuite dans le domaine du soutien, ce qui serait dommage. Bien sûr que l'encouragement culturel – de même que le domaine culturel tout entier – doit s'adapter à l'évolution de la communication d'organisation, qu'il doit apprendre à voir également les offres culturelles comme des marques que l'on gère comme telles, apprendre aussi à se servir des canaux de communication de l'âge du numérique et des médias sociaux. Mais la communication est obligée de véhiculer des contenus, sans quoi elle apparaît comme quelque chose de creux et d'inconsistant. Pour se donner un meilleur positionnement, pour être mieux perçu, l'encouragement culturel doit forcément mettre en avant des contenus, qu'il s'agisse des contenus et des formes de ses propres programmes de soutien ou du rapport de ses mesures d'encouragement ainsi que de sa conception du soutien à des thèmes sociétaux, politiques et culturels pertinents. L'encouragement culturel et le Pour-cent culturel Migros doivent se confronter à ces thèmes de manière perceptible et audible. La communication culturelle serait alors à la fois communication de la culture et culture de la communication. Car une culture de l'encouragement culturel ne peut prospérer qu'en mode permanent d'autoréflexion publiquement visible et transparente.

«Le Pour-cent culturel Migros. Une culture de l'encouragement culturel» est une publication qui analyse et prolonge deux grandes enquêtes d'opinion effectuées en 2013. Réalisée au printemps 2013 par la société RCG Consulting, la première réunissait 42 personnalités du monde de la politique, de l'économie, des médias ainsi que de la scène culturelle suisse avec lesquelles ont été menés des entretiens d'experts consacrés à la vision présente et future qu'elles ont de l'encouragement culturel en général et du rôle du Pour-cent culturel Migros en particulier. Vous en trouverez un écho dans les interviews de la présente publication sous l'intitulé «Le point de vue de ...» La deuxième enquête représentative, réalisée dans le courant de l'été 2013 par la société Isopublic, portait sur 4048 personnes de toutes les régions de Suisse, interrogées par voie de questionnaire sur ce que représente pour elles la culture, sur leur consommation culturelle ainsi que sur leurs connaissances du Pour-cent culturel Migros.

Les résultats très positifs de ces deux enquêtes d'opinion soulignent tout aussi clairement l'importance centrale accordée à la culture par la population suisse que la signification attribuée au Pour-cent culturel Migros par le public et les acteurs du monde culturel suisse. Ces résultats ont incité le Pour-cent culturel Migros à s'inspirer de cette enquête ainsi que d'autres informations accessibles sous www.pour-cent-culturel-migros.ch/enqueteculture pour donner une suite aux idées exprimées dans le cadre des sondages et continuer ainsi à travailler avec d'autres à l'avenir de la culture et de l'encouragement culturel de la Suisse.

Impressum

Éditeur : Pour-cent culturel Migros

Idée, concept, réalisation : Heinz Altorfer, Hedy Graber, Tobias Gremaud, Basil Rogger, Fabrice Zumbrunnen

Textes : Hedy Graber, Eva Hediger, Pius Knüsel, Basil Rogger

Traduction : Michel Schnarenberger

Lectorat : Katharina Nill (pour l'allemand), Marielle Larré (pour le français)

Graphisme et mise en page : Lisa Pepita Weiss et Fred BIRTH

Infographie : Andrea Mettler

Rédaction photos : Lars Willumeit

Impression : Engelberger Druck AG, Stans

Reliure : Buchbinderei Burkhardt, Möchaltorf

Crédits photos :

p. 13 et 19 : Dominik Landwehr

p. 21, 37 et 46 : Alessandro Della Bella

p. 28 : Pour-cent culturel Migros

p. 31 : Richard Haughton

p. 49 : Gabriela Falkner

ISBN 978-3-033-04750-1

© 2014 by Pour-cent culturel Migros

Adresse de commande :

Fédération des coopératives Migros
Directions des affaires culturelles et sociales
Josefstrasse 214, 8031 Zurich

Le site Internet du Pour-cent culturel Migros tient gratuitement à disposition pour téléchargement la publication ainsi que d'autres textes et informations :

pour-cent-culturel-migros.ch/enqueteculture

Autrices et auteurs

Hedy Graber, historienne de l'art, dirige depuis 2004 la Direction Culture et Affaires sociales de la Fédération des coopératives Migros.

Eva Hediger, journaliste culturelle, prépare un master de journalisme à la Haute école des arts de Zurich.

Pius Knüsel a dirigé de 2003 à 2012 la Fondation suisse pour la culture Pro Helvetia et exerce depuis 2013 les fonctions de directeur de l'Université populaire de Zurich.

Basil Rogger, spécialiste de la culture, concepteur de livres et d'expositions, enseigne depuis 2003 à la Haute école des arts de Zurich.

écider
t « bien »
iger la
culture

ouvrir à gagner culture

32

7+8

Pomme de dis
et ciment sc
Le tander

culture – écon