



# RESUME

Etude sur le développement des publics – Comment  
placer les publics au centre des organisations  
culturelles



**COMMISSION EUROPÉENNE**

Direction-Générale Education, Jeunesse, Sport et Culture  
Direction D — Culture et Créativité  
Unité D2 —Europe Créative

*Contact:* Barbara Gessler

*E-mail:* [EAC-D2-AUDIENCE-DEVELOPMENT-2015@ec.europa.eu](mailto:EAC-D2-AUDIENCE-DEVELOPMENT-2015@ec.europa.eu)

*Commission européenne B-1049 Bruxelles*

RESUME

Etude sur le développement des publics – Comment placer les  
publics au centre des organisations culturelles

---

# **Etude sur le développement des publics – Comment placer les publics au centre des organisations culturelles.**

Résumé

RESUME  
Etude sur le développement des publics – Comment placer les  
publics au centre des organisations culturelles

---

***Europe Direct est un service destiné à vous aider à trouver des réponses  
aux questions que vous vous posez sur l'Union européenne.***

**Un numéro unique gratuit (\*)**

**00 800 6 7 8 9 10 11**

(\*) Les informations sont fournies à titre gracieux et les appels sont généralement gratuits  
(sauf certains opérateurs, hôtels ou cabines téléphoniques)..

## **AVIS JURIDIQUE**

Bien que ce document ait été préparé pour la Commission européenne, il n'engage que  
ses auteurs et la Commission ne peut être tenue pour responsable de l'utilisation qui  
pourrait être faite des informations qu'il contient.

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur l'internet  
via le serveur Europa (<http://europa.eu>).

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2017  
ISBN 978-92-79-59152-5  
doi: 10.2766/046689

© Union européenne, 2017

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source

Direction-Générale Education, Jeunesse, Sport et Culture  
Programme Europe Créative

## RESUME

Etude sur le développement des publics – Comment placer les publics au centre des organisations culturelles

---

“Etude sur le développement des publics – Comment placer les publics au centre des organisations culturelles” est une étude promue et commandée par le biais d’un appel ouvert par la Commission européenne – Direction-Générale Education et Culture.

**Partenaires** : Fondazione Fitzcarraldo, Culture Action Europe, ECCOM Progetti s.r.l., Intercult



**Experts** : un groupe additionnel d’experts dans le champs du développement des publics – avec divers profils et nationalités – ont contribué à cette étude.

Macarena Cuenca – Institute for Leisure Studies, University of Deusto (Spain)  
Marcin Poprawski – AMU Culture Observatory, Adam Mickiewicz University (Poland)  
Niels Righolt CKI – The Danish Centre for Arts and Interculture (Denmark)  
Antonia Silvaggi – Melting Pro (Italy)  
Iker Tolosa, Donostia – San Sebastian 2016 (Spain)  
Anne Torreggiani & Jonathan Goodacre – The Audience Agency (UK)  
Dea Vidovic, Kultura nova Foundation (Croatia)

**Partenaires associés** : Des institutions, entités et réseaux pertinents au regard de ce projet étaient également membres du comité d’étude.

ADESTE  
Be SpecActive!  
CORNERS  
Donostia/San Sebastian 2016  
ENCACT  
IETM  
Matera 2019  
River//Cities

De chaleureux remerciements à toutes les organisations qui ont candidaté à cet appel, ainsi qu’à ceux qui nous ont consacré du temps lors des entretiens.

## 1. OBJET DE L'ETUDE

De nombreux entrepreneurs culturels ont investi la notion de développement des publics (DP) ; nous voulons tous des publics, de préférence nombreux et enthousiastes. Mais pouvons-nous montrer à nos investisseurs que cette quête nous tient à cœur ? Comment mesurons-nous nos efforts? Pour cela, les mots-clés sont: **impact culturel, indicateurs immatériels, connaissance collective, pratiques collectives, personne à personne, citoyen/visiteur.**

Quels sont les besoins et l'impact éventuel? Quel bénéfice peuvent tirer les institutions publiques, les clients, les amis, les mécènes et les politiciens d'une cartographie de l'engagement des publics (EP) sur le territoire? Ici, les mots-clés sont: **créer les conditions, fabriquer les demandes, bousculer la tradition.**

Cette étude, soigneusement encadrée par la Commission européenne, se propose d'aider à conseiller les politiques de développement et à créer les conditions pour une véritable DP.

Elle a pour objectif de:

- Fournir à la Commission européenne des approches et méthodes innovantes dans le champ du DP;
- Fournir une base pour les critères de sélection lors des futurs appels à propositions du programme Europe Créative;
- Equiper les *leaders* culturels avec des moyens avancés pour convaincre les membres de leur organisation d'adopter une approche centrée vers les publics;
- Rechercher des éléments communs à travers l'Europe, mais aussi des différences marquées, et des potentiels d'apprentissage entre pairs.

## 2. TACHES ET METHODOLOGIE

Au cours de cette étude, trois tâches majeures ont été accomplies:

**Tâche I – Recherche.** Cette étape a donné au consortium sa base de travail. Différentes approches déjà existantes ont été recensées, réécrites pour être adaptées au contexte européen de 2020. Un glossaire et une bibliographie commentée ont été fournis;

**Tâche II – Synthèse des pratiques et création d'un catalogue.** Un appel ouvert a été lancé afin de réunir des exemples de bonnes pratiques de DP à travers l'Europe, dans différents secteurs culturels, et d'être analysés en profondeur, en particulier ceux de petites et moyennes organisations. 87 initiatives ont été analysées et un catalogue de 30 initiatives provenant de 17 pays a été établi (chapitre 3);

**Tâche III – Communication et dissémination.** Cette activité suit encore son cours et a pour objectif de disséminer l'étude vers un large spectre d'individus, réseaux, gouvernements et organisations. Le consortium se consacre à mener cette tâche à son terme, urgemment et efficacement, avec l'aide de nos partenaires, des organisations

culturelles qui ont participé à la discussion, avec l'aide de la Commission européenne et des autorités européennes au niveau local et national.

### ***Les limites de l'étude***

Les principales limites de cette étude sont liées à la publication de l'appel: si le consortium a réuni toutes ses forces pour gagner l'ensemble du continent européen, certain pays européens restent difficile à atteindre – nous n'avons atteint finalement que 17 pays. Etant donnée l'approche qualitative de cette étude, il est important de noter que si des pays manquent, cela ne veut pas dire qu'il ne s'y déroule pas d'expériences intéressantes, mais seulement que le consortium n'est pas parvenu à les illustrer.

D'autres problèmes sont liés à la taille des organisations (lorsque les organisation étaient trop petites il était plus difficile d'articuler les stratégies et la structure organisationnelle; d'autres organisations étaient très en pointe concernant le DP, mais trop grandes pour faire partie de cette étude) ainsi qu'aux critères choisis pour analyser les expériences (comme l'objectif était de réunir des bonnes pratiques, les critères étaient possiblement trop sophistiqués et précis pour détecter des expériences positives encore embryonnaires).

## **3. PRINCIPALES CONCLUSIONS**

La première étape de recherche et les études de cas nous ont permis de confirmer que le lien entre les artistes et les publics est – à l'origine – un phénomène formidablement local. La culture émerge là où les individus se rencontrent : dans leur quartier, dans les villes, les écoles, dans les centres culturels lorsque ceux-ci se trouvent à proximité de leur domicile.

L'analyse des différents outils, méthodes et stratégies, dont les organisations locales se servent pour nourrir des relations plus vastes, plus intenses et plus diverses avec leurs publics, ont révélé des stratégies qui dépendent de leur contexte.

Les modèles interprétatifs disponibles pour dénouer une telle variété de configurations ont fini par se montrer à la fois compliqués et pas toujours pertinents. Pour cette raison, nous avons décidé de formuler un modèle qui soit non-académique, intuitif et facile à utiliser, un modèle qui réponde au besoin qu'ont beaucoup d'organisations culturelles à réévaluer leur relation avec leur public. En partant de la littérature et de la théorie existantes, notre méthodologie tente d'intégrer les approches précédentes, tout en déplaçant la perspective depuis la question des « utilisateurs » vers celle des « participants ». L'étude identifie les principales catégories d'audience:

- **Public par habitude.** Les individus qui régulièrement participent et/ou assistent à des activités culturelles, dont les barrières à l'accès sont relativement faciles à outrepasser. Les différentes stratégies peuvent suivre plusieurs objectifs: éducation du public; attraction du public de même profil mais ne participant pas encore ; stimulation du goût pour approfondir les pratiques culturelles des publics déjà acquis.
- **Public par choix.** Les individus qui participent moins, ou de façon intermittente pour des raisons liées à l'âge, le manque d'intérêt, d'opportunités ou de moyens financiers. Pour ce groupe, la participation n'est pas une habitude. Ils vont rarement assister à un spectacle, une exposition ou un concert, mais ils ne

partagent pas d'obstacle social ou culturel particulier. Ils peuvent être également un public habitué à une autre expérience culturelle que la vôtre.

- **Public par surprise.** Les individus les plus difficiles à atteindre, parfois indifférents ou même hostiles, qui ne participent à aucune activité culturelle pour toute une série de raisons, aussi liées à des facteurs d'exclusion sociale. Pour ce groupe, la participation n'aurait jamais lieu sans une approche intentionnelle, programmée et ciblée.

Parallèlement, nous avons identifié quatre Champs d'action clés qui constituent les principaux atouts pour une stratégie de développement des publics (DP). Loin d'être des catégories immuables, ces instruments prévalent dans l'action (en pratique comme dans les discours) pour développer les publics, tout en partageant entre eux un grand nombre de caractéristiques.

1. Le **facteur Lieu** est particulièrement significatif lorsque des organisations culturelles s'inscrivent dans un lieu géographique, une architecture, un espace physique où la majeure partie des activités ont lieu. C'est une arène de confrontation entre les publics et les artistes. Cet acte « d'invitation » à rejoindre le rassemblement, à réitérer l'expérience, à devenir un visiteur fréquent, détermine des outils spécifiques d'engagement des publics. Le lieu signifie aussi le désir de sortir des configurations habituelles, de chercher des endroits inhabituels et non-conventionnels, de bousculer les vieux cultes par le biais de circonstances extraordinaires, d'encourager le plus de gens possible à prendre part et à faire que la culture entre en résonance avec leur vie quotidienne.

2. Le **facteur Numérique** est crucial pour maintenir les relations avec un visiteur à la fois avant et après la rencontre culturelle; pour engager des gens qui ne se situent pas dans une proximité immédiate; pour partager de l'information, des expériences, des performances; pour activer des processus participatifs et créatifs; pour fournir des outils d'analyse du profil des audiences.

3. La **consolidation des compétences** est une étape nécessaire lorsque les organisations culturelles ont affaire au patrimoine, à la tradition ou à des publics invariables. Les Publics par Habitude ont besoin d'être consultés par l'équipe (communicants, billetterie, artistes), qui s'adaptera continuellement aux goûts, attentes et besoins du citoyen/visiteur. Les actions qui alimentent les compétences de l'équipe sont aussi le moyen d'installer le DP au coeur de l'organisation.

4. La **co-création** a été identifiée comme champ d'action pour les organisations culturelles, et ce pour plusieurs raisons. Pour celles qui ont un public invariable, d'habitues, l'intention peut être d'approfondir l'expérience de toutes parts, afin de transformer avec les publics l'œuvre elle-même. Autrement, les organisations travaillant à partir des communautés peuvent trouver dans la co-création et la participation active le moyen d'ouvrir et de prolonger une interaction à plus long terme.

A la suite de la recherche de terrain ces catégories ont été étendues à des actions clés telles que la **programmation** (offrir de l'innovation en termes de formats, langage, thèmes, lieux), le **changement organisationnel** et ses implications, l'**utilisation des données**, la **collaboration** et les **partenariats**.



Finalement, en plus des petites et moyennes organisations, le processus de sélection a aussi révélé un nombre important d'agences/centres de ressource/plateformes dont le but est de promouvoir le DP à différents niveaux et de contribuer à la consolidation des compétences afin de renforcer les systèmes thématiques et territoriaux de résolution du défi des audiences. Si ces agences étaient exclues des "paramètres" initiaux de la présente étude, le consortium les considère néanmoins comme un champ d'analyse propice à de futures recherches, puisqu'elles semblent accélérer et amplifier le changement au niveau local.

## **4. LE GUIDE : OUTILS ET REGLES**

Le travail de recherche et d'analyse des cas sélectionnés a amené le consortium à produire un guide composé de deux parties: l'une comprend des outils à destination des organisations culturelles qui désirent prendre le chemin d'une approche centrée sur les publics (GUIDE-PARTIE 1); une seconde contient des recommandations (GUIDE-PARTIE 2) à destination des responsables politiques, mais considère également que les méthodes de production utilisées par les artistes, les compagnies, les producteurs, et mêmes les syndicats d'artistes, doivent être remises en question pour sérieusement faire participer des publics nouveaux et plus sophistiqués.

### **4.1. Le guide/Partie 1 – Outils de développement des publics**

En partant des outils de management déjà développés dans le domaine de la gestion pour faire face au défi du DP, le consortium s'est concentré sur 5 étapes supposées aider la réflexion des organisations durant le processus de recherche d'un moyen durable d'adopter une approche centrée sur les publics :

1. **Qui sommes-nous ? Qui voulons-nous rencontrer ?** Le point de départ de n'importe quelle approche du DP est d'être très au clair sur ce qui nous rend spécial et sur ceux pour qui nous voulons faire la différence.
2. **Equilibrer les priorités : les publics et vous.** Jusqu'où voulez-vous aller pour atteindre vos objectifs ? Est-ce bien cohérent avec vos valeurs, et votre vision culturelle et artistique ?
3. **Concentration, écoute et compréhension.** Une fois que vous êtes tombés d'accord sur les publics prioritaires et que vous avez identifié les segments que vous désirez atteindre, le temps est venu de vous concentrer sur ceux pour/avec lesquels vous devez travailler en premier.
4. **Suis-je capable de faire ça ?** Faire face au défi des audiences peut être au-delà de vos capacités. Êtes-vous capable de le faire par vous-même ? Est-ce que votre équipe possède toutes les compétences et la connaissance nécessaires? Est-ce qu'il y a des compétences que vous pouvez emprunter à des organisations tierces?
5. **Anticiper les conséquences.** Quel impact est-ce que cela aura sur votre organisation au court/moyen/long terme? En avez-vous les moyens?

Pour chaque étape, des exemples "d'erreurs utiles" et de bonne pratique ("les autres l'ont fait") sont fournis. Un outil d'auto-évaluation est aussi fourni pour accompagner le processus.

#### **4.2. Le guide/Partie 2 – Règles du développement des publics**

Le consortium a défini un ensemble de 8 recommandations concrètes pour adapter les politiques culturelles à une approche centrée sur les publics :

- 1. Sensibiliser au concept de DP dans les différents secteurs culturels et auprès des parties prenantes.** L'interprétation du DP varie beaucoup en fonction du point de vue sectoriel, géographique et institutionnel, et est souvent polarisante (elle est assimilée à du marketing ou rappelle l'attitude « missionnaire » intéressée surtout par les publics les plus difficiles à atteindre). Il est important de sensibiliser les opérateurs culturels au fait que le DP est un processus de long terme qui fait appel à l'ensemble de l'organisation et nécessite un positionnement stratégique pour les différents types d'audience.
- 2. Sensibiliser à l'importance d'adopter une approche fondée sur des preuves pour mesurer l'état d'avancement du DP.** La conception de politiques publiques fondée sur des preuves représente une opportunité fondamentale pour prendre des décisions sur des bases rationnelles, et pour accompagner le processus de définition des stratégies et des priorités politiques dans le champ de la participation et de l'accès. Il est important d'analyser l'impact systémique de ces nouvelles approches sur les principaux indicateurs de performance de participation (quantitatifs et qualitatifs) et de stimuler l'utilisation données et d'outils d'évaluation comparables.
- 3. Renforcer les liens avec le champ de l'éducation. Promouvoir une meilleure intégration entre le secteur culturel et le système éducatif.** Dans une perspective de moyen-long terme, l'éducation artistique peut être considérée comme un prérequis majeur pour permettre un environnement propice à l'expérimentation du DP à différents niveaux d'intervention.
- 4. Consolider les compétences associées au DP et à l'EP parmi les institutions culturelles et les professionnels.** Les organisations culturelles doivent se renforcer par l'affinement des compétences nécessaires pour concevoir et mettre en place de nouveaux projets et outils de DP et EP. Certaines compétences y sont particulièrement manquantes: analyse de données, marketing, management de projets participatifs, médiation, management numérique et réseaux sociaux, évaluation, travail d'équipe et pensée latérale.
- 5. Promouvoir la stimulation de nouveaux modèles de participation active dans les arts.** D'après le *2009 UNESCO Framework for Cultural Statistics* (et avec les récentes recommandations et rapports de la Commission européenne), une participation active est considérée comme un concept inclusif qui réunit « des pratiques culturelles qui peuvent impliquer la consommation et des activités qui sont entreprises par la communauté, telles que la qualité de vie, les traditions et les croyances ».
- 6. Permettre les conditions pour sécuriser et défendre des projets et processus de long cours.** Pour être vraiment efficaces, les processus de DP

demandent une perspective de moyen-terme, de la dévotion, de la continuité, la sédimentation des compétences internes, de la prise de risque et de la trésorerie. C'est pourquoi il est important de créer les conditions pour garantir la continuité et protéger ces processus. Une approche efficace à long terme pourrait être de mettre en place des Centres de ressource EP rassemblant les efforts collectifs pour faire des économies d'échelle.

**7. Etablir des lignes de conduits claires et réalistes pour les artistes et les directeurs artistiques des institutions culturelles financées par les pouvoirs publics pour adapter leurs programmes et objectifs à une approche davantage centrée vers les publics.** Les dirigeants des organisations financées par les institutions publiques doivent développer une plus grande sensibilité aux objectifs de développement à long terme de toute société. Simultanément, les décideurs politiques doivent donner davantage de légitimité aux efforts de développement des audiences.

**8. Donner la priorité aux lieux culturels et aux initiatives qui mélangent les publics, associent des groupes socio-ethniques et d'âges diversifiés au cœur d'expériences communes.** Une motivation importante pour le DP est d'ouvrir l'expérience culturelle à une plus vaste participation. Il est clair que les institutions culturelles et leurs lieux sont souvent involontairement conçus pour des audiences plus « traditionnelles », et ne représentent pas la pluralité de l'environnement (social) et la complexité des sociétés.

La dernière section du GUIDE-PARTIE 2 offre aussi des suggestions pour affiner les définitions et les critères d'attribution pour l'évaluation des projets dans le cadre du Programme Europe Créative.

## 5. CONCLUSIONS

Cette étude a mis en exergue des exemples d'initiatives réussies mais aussi d'échecs constructifs. Elle se concentre sur ce que les organisations culturelles sont parvenues à faire jusqu'ici: des actions concrètes pour un impact mesurable. Ce n'est pas faire preuve de naïveté. Les organisations culturelles à travers l'Europe cultivent l'art de la rencontre, de l'échange à double sens qu'une expérience culturelle suppose. Certaines font cela très bien. Mais la culture est aussi un terrain d'essai pour le développement social. Derrière toute rencontre fructueuse avec le public il y a ce flot de malentendus, d'identités mal comprises et d'espoirs perdus en chemin. Ces « échecs » font partie de notre parcours et nous ramènent sans cesse à la réalité. L'embryon de nouvelles approches est le plus souvent ancré dans un sincère mais insatisfaisant besoin de secouer les habitudes.

A travers cette étude nous répertorions les cas qui selon nous soulignent et nous informent de ce qui a été fait. Nous les suggérons comme source d'inspiration et non comme modèles ou méthodes à privilégier. Ce sont des preuves que les organisations culturelles dans toute l'Europe sont au travail, en train d'imaginer sans arrêt des façons de surprendre et servir leur public.

In fine, nous sommes convaincus que : **une plus grande attention portée au développement des publics peut permettre de redéfinir le rôle de la culture dans un contexte social et politique en pleine mutation.**

Nous avons vu qu'une perspective adoptée par les opérateurs culturels, les décideurs politiques et les artistes, portant davantage sur le citoyen/visiteur, peut **enclencher le changement** dans l'organisation, dans la communauté et dans l'ensemble de la structure sociale.

Lorsque les organisations culturelles s'ouvrent aux demandes du public, cela a un impact considérable sur le personnel, la direction de l'organisation et en définitive le budget. Notre étude propose une série de conseils sur la façon dont elles peuvent au mieux **gérer le changement**.

## **COMMENT VOUS PROCURER LES PUBLICATIONS DE L'UNION EUROPÉENNE?**

### **Publications gratuites:**

- un seul exemplaire: sur le site EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- exemplaires multiples/posters/cartes: auprès des représentations de l'Union européenne ([http://ec.europa.eu/represent\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/represent_fr.htm)), des délégations dans les pays hors UE ([http://eeas.europa.eu/delegations/index\\_fr.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/index_fr.htm)), en contactant le réseau Europe Direct ([http://europa.eu/europedirect/index\\_fr.htm](http://europa.eu/europedirect/index_fr.htm)) ou le numéro 00 800 6 7 8 9 10 11 (gratuit dans toute l'UE) (\*).

(\*). Les informations sont fournies à titre gracieux et les appels sont généralement gratuits (sauf certains opérateurs, hôtels ou cabines téléphoniques).

### **Publications payantes:**

- sur le site EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>)..

