

## GESTIONNAIRE CULTUREL: MÉTIER EN CONSTRUCTION

**José Carlos Durand\***

L'objectif de cela, est de donner un sens à l'ensemble d' expériences d'enseignement qui sont présentées dans la Réunion International de Formation en Gestion Culturelle (dorénavant appelé seulement comme Réunion), en discutant ainsi, sur les phénomènes et les processus relatifs aux origines et à l'évolution des cours de formation en gestion culturelle, et la construction, naissante encore de la nouvelle identité: le gestionnaire culturel.

Comme étant une occupation émergente, du secteur tertiaire , située dans l'intersection des champs artistique, politico-administratif (et de gestion privée), dont sa compréhension passe par une analyse de ces deux espaces, chacun avec sa propre logique. Avec comme objet la transmission pédagogique, qui implique les conditions de son implantation et son caractère opératoire au sein des institutions scolaires, sujettes, de leur part, à une troisième logique: des deux systèmes d'éducation.

En vue de mettre en relief les articulations entre ces domaines de prédilection - artistique, politico-administratif et d'éducation -, nous avons choisi un trajet qui commence (1) en définissant ce qui, dans la sociologie, caractérise une occupation émergente par opposition à la profession établie, en termes organisationnels; ensuite, (2) énonce les changements en profondeur qui altèrent, depuis les fins du XIX<sup>ème</sup> siècle, la conception d'art et de la vie de l'artiste, avec les implications et les formes respectives d'acquisition et de reproduction de dispositions esthétiques et compétences techniques; après, il faut mettre le point (3) sur la prolifération de la connaissance (uni) disciplinaire<sup>1</sup> (anthropologie, sociologie, sémiologie, communication, histoire, esthétique) responsable des bibliographies colossales qui sont disponibles aujourd'hui et qui évoque la culture, et les difficultés de choisir des contenus pour les étudiants de gestion culturelle et les faisant transmettre avec une certaine dose et un minimum de cohérence avec le profil lequel nous aimerions former; (4) montrer comme étant une force croissante des mouvements par l'inclusion sociale, en Amérique Latine, en exerçant une pression pour avoir plus d'écoles et moins de discrimination sociale, ethnique et géographique, dans l'accès à l'éducation, processus qui aura des conséquences sur la formation des gestionnaires culturels; et (5) comme le mouvement contraire, de privatisation d'enseignement dans une logique néo-libérale de la mondialisation, en mettant des conditions portant sur les stratégies de création et de

---

\* Sociologue de la culture, professeur agrégé du programme de troisième cycle en Études Culturelles de l'École d'Arts, Sciences et Humanités de l'Université de Sao Paulo. L'auteur remercie la contribution d'Helena Bartolomeu et Ligia Azevedo, de SESC-SP [Sao Paulo], dans la préparation des fiches de présentation du Colloque.

<sup>1</sup> Quelconque domaine des sciences humaines présent dans le cours de gestion culturelle est considéré "disciplinaire", nous dispensons l'utilisation du préfixe "uni" pour éviter la redondance.

l'expansion des cours de formation en institutions privées d'enseignement d'affaires (en Europe et aussi en Amérique Latine) ; ensuite, (6) des observations se font autour de l'enseignement virtuel « en ligne » et des informations s'offrent autour de l'état général de l'associativité entre les gestionnaires, au Brésil et les pays voisins. Finalement, dans les conclusions et les recommandations, l'accent a été mis sur le fait que la rationalité inhérente à l'administration ne constitue aucun risque pour le libre exercice de la gestion compromise avec l'enthousiasme, l'éthique et les valeurs de la vie artistique et culturelle. Suggérer, enfin, qu'une amélioration du niveau de formation des gestionnaires peut être atteinte depuis le moment qu'il fait un pas en plus de celui qui prédomine aujourd'hui: ou cours payés avec l'orientation basée sur l'étude du marché, mais sans le plus profond en économie de la culture, droit, et politique culturelle, ou cours gratuits, en institutions publiques, d'orientation populaire et communautaire, compromises avec le développement de la citoyenneté, comme une condition d'avancement de la démocratie, mais qui paraît être éprouvé de la même déficience.

## **1. La logique du pouvoir professionnel et les occupations émergentes**

Le numéro, la taille et la position relative à chaque occupation dans une économie de marché dynamique sont toujours en perpétuel changement. L'évolution technologique, soumise à la compétition par le profit, qui avance ou recule en fonction des rythmes différents conformément au secteur d'Économie, altère la composition de la force du travail et le niveau de rémunération de chaque catégorie du travailleur. L'intervention du gouvernement, dans la condition de l'employeur direct, du moyen de mesure de la concurrence privée, du régulateur du système d'éducation et d'offreur d'éducation, aussi a des conséquences sur le scénario général de l'offre et la recherche des qualifications. C'est dans une configuration comme celle-ci toujours instable que s'établissent une lutte et altercation des occupations entre elles pour tirer profit de l'espace social, le revenu et le prestige.

En revanche, il est indispensable de ne pas limiter cette logique complexe aux propres forces impersonnelles de l'Économie. En plus de leurs déterminismes, il y a le travail politique et symbolique incessant que les membres d'une occupation sont toujours en train de le réaliser. Il est nécessaire de donner un nom et formaliser l'occupation, en la distinguant des occupations voisines ; garder la distance ou créer des restrictions pour ceux qui l'apprendront seulement dans la pratique ; établir des règles d'accès, de préférence exigences certifiées de qualification, comme les diplômes ; orienter ses membres en termes de combien et comment exiger de leur travail. À la limite, être sûr aussi qu'il ne soit pas titularisé, chaque année, un nombre trop élevé de nouveaux pratiquants, capables d'avoir des précipitations sur la dégradation de la rémunération. Ce dernier combat se fait, quand cela est possible ( cela est vérifié, quand la corrélation

des forces le permet), en contestant la fin des cours de qualité douteuse. En outre, les personnes en général s'orientent pour les occupations que leurs familles mieux connaissent, qu'elles font partie de leur "champ de possibilités"- lesquelles que les parents recommandent (ou non) pour les enfants et qu'ils considèrent adéquats beaucoup plus pour les femmes que pour les hommes, ou *vice-versa*. L'hérédité occupationnelle est un fait, et suit les règles de reproduction du groupe de parents, en arrivant, à la limite, à avoir de vraies dynasties familiales dans certaines professions.

La partie supérieure de la pyramide occupationnelle, laquelle définie par les emplois non manuels et qui exigent des degrés plus hauts de scolarisation, est un espace dans lequel un grand nombre d'occupations en quête et à la recherche de la meilleure position et un nombre minimum de professions plus anciennes et établies ; sont toujours en concurrence. Les membres de ces dernières proviennent avec plus de fréquence des couches socio-économiques et d'éducation supérieure. Dans leur sommet, celles connues comme des professions libérales, que nous disions encore une fois, aussi sont sur le moyen et le long terme, sujettes aux forces du marché, en pouvant perdre la position, en fonction de ladite dynamique, et avoir leur prestige et revenus réduits. Une profession établie est immédiatement connue par le nom, évoqué en un seul mot, comme médecine, ingénierie, droit, ainsi comme leurs praticants: médecin, ingénieur, avocat. Nous pouvons augmenter l'indicateur de spécialité, par exemple, médecin, orthopédiste, ingénieur génie civil, avocat de droit pénal, mais il s'agit des qualités nécessaires suffisamment claires en matière de théorie, d'enseignement, de règlements et de pratique.

En général, tous savent qu'il est nécessaire de faire des études prolongées, approfondies et généralement qui coûtent cher pour avoir accès à une profession libérale et ce qui ne vaut pas la peine de quitter la faculté sans avoir le diplôme.

Celui-ci est, enfin, le document qui atteste la compétence acquise, et son enregistrement est nécessaire, condition sine qua non pour l'exercice de l'activité. Par conséquent, les énergies des étudiants qui se préparent pour des professions libérales sont implacablement équilibrées pour qu'ils répondent aux exigences du diplôme dans le strict minimum du temps prévu, en purgeant au maximum les tentatives, les goûts, caprices et préférences personnelles, les interruptions, enfin, tout ce que les artistes ont l'habitude d'éliminer.

Au cas où, les niveaux de rémunération gardent une proportionnalité avec le nombre d'années que dure la formation universitaire pour une profession libérale, il est nécessaire d'éviter que les facultés, dans les limites de leur autonomie, réduisent le temps minimum nécessaire à l'obtention du diplôme. De sa part, le contrôle d'accès à la profession et son caractère permanent sont faits sous le pouvoir de la loi, en déléguant aux associations professionnelles l'autorité pour empêcher les mauvaises pratiques et la malhonnêteté. À travers ces organismes, orchestres avec la communauté académique, qui se réfère à la compétence individuelle via le contrôle par les pairs, ce qui est en général toujours justifié par la nécessité de bien servir la société (Maurice, 1972). Il

figure qu'il y a des décennies, deux économistes nord-américains, en cherchant un vrai exemple de monopole, ils l'ont rencontré dans les honoraires médicaux dans leur pays, observant aussi que l'accès de nouveaux pratiquantss réussit mal à suivre la croissance démographique, très forte était la politique de contention 'malthusienne' de la population des médecins, en vue de soutenir ledit pouvoir de monopole: en bref, un vrai cartel (Friedman et Kuznets, 1945). Nous rappelons que le pouvoir des professions libérales à fixer la rémunération dans la négociation avec le client en étant trop réduit en vertu de la présence des autres forces. Dans le cas des médecins, les assurances- maladie (mutuelle), les grands hôpitaux et cliniques privés ou publics, les compagnies d'assurance etc.

En résumé: nom propre, lest technique et scientifique solide, assuré social et légalement par le diplôme, contrôle de l'exercice professionnel par la communauté des pairs, rhétorique de la prestation de services à la collectivité et recrutement prédominant dans les couches sociales privilégiées ont formé les traits typiques des professions libérales dans les pays occidentaux au milieu du XX<sup>ème</sup> siècle. Le déclenchement du courant néolibéral et la résultante de déréglementation de l'économie ont retiré la force des tentatives pour réglementer les professions.

Par contre, une occupation émergente n'a pas encore la dénomination connue et reconnue, n'est pas objet de droits et prérogatives, n'offre pas une identité sûre dans l'univers professionnel et ne permet pas à celui qui a besoin de s'inscrire aux concours publics. Tout en n'ayant pas un corps de connaissance propre et précise à la base, il court un risque de voir ses programmes d'enseignement agglutiner dans des matières peu systématiques, parfois inconsistantes et disparates, à la saveur des commodités bureaucratiques et opportunistes qui définissent la charge didactique et l'allocation départementale du corps professoral et les intérêts du pouvoir et/ou de profit des dirigeants académiques et/ou propriétaires de la faculté. Les occupations émergentes considérées plusieurs fois comme des alternatives de relégation dans la sélection scolaire, ont relativement, peu de pouvoir de sélection au moment de l'entrée. Pour cela, ils finissent par recruter des étudiants avec un niveau moyen de formation plus précaire que celui de ceux admis dans des cours connus et accrédités. Cela peut arriver que la fin d'un cours créé pour une occupation émergente ne soit pas vu comme une exigence indispensable d'accès à la vie professionnelle qui, encore, n'est pas un horizon suffisamment clair et prévisible. Dans ces cas, le fait d'abandonner la faculté quand il y a une occasion de travail et retourner quand il n'y a pas d'opportunité, est une attitude très normale. Une caractéristique des professions émergentes du domaine social, quand il y a un manque de lest technique scientifique défini, est présentée publiquement à travers d'un discours qui pratiquement se limite à réitérer l'adhésion aux principes éthiques et moraux. Non pas que l'éthique et la moralité ne soient pas requises de quelconque professionnel, ce qu'elles ne peuvent pas est le fait de combler le manque de compétence pointue et concrète qui supporte les prétentions du groupe.

## **2. La logique charismatique de l'art et les conditions de son administration**

Il y a plus ou moins un siècle et demi qu'une transformation s'est déclenchée profondément dans le monde d'art occidental, qui a mené à un déclin du pouvoir institutionnel (académies de lettres ou de beaux-arts, conservatoires etc.) pour définir de quoi il s'agit et ce qui n'est pas esthétique, ce qui doit ou à la nécessité d'être enseigné à un apprenti, les étapes auxquelles doivent obéir une carrière d'artiste, les thèmes ou les sujets qui peuvent être considérés dignes de traitement esthétique et de conservation dans la mémoire.

La révolution moderne, comme elle est connue, a mis le point sur la notion d'art dans un principe de création incessante, absolue, en définissant d'une manière charismatique l'artiste comme un être rebelle à n'importe quelle règle établie, aux hiérarchies des anciennes académiques et hostiles aux standards du goût et du moral du patronat aristocratique ou bourgeois. Elle est justifiée par le principe de "art par l'art", cela donc est de l'indépendance de l'artiste en relation à toute imposition extérieure (du pouvoir, de l'argent, de la religion, du devoir familial), la nouvelle idéologie esthétique s'est construite d'une **façon erronée de la logique du pouvoir professionnel**. Conformément à l'idée de ce que le moyen artistique est (et doit continuer) un espace libre, fluide et gélatineux, le principe est que tout peut être un art, en dépendant du point de vue qui le forme comme étant un fait esthétique, la présomption de laquelle l'oeuvre d'art implique un exercice de déchiffrement, comme étant une condition d'une pleine jouissance de l'art, tout, enfin, vient consacrer l'idée de la non-réductibilité de l'artiste et de l'oeuvre d'art à tout paradigme de valeur fixe et sa répulsion à tout embarras à l'extérieur du moyen artistique (Bourdieu, 1992).

La transition pour le "contemporain", ou "postmoderne", à partir du milieu du XX<sup>ème</sup> siècle, n'a pas fait plus que rendre absolu le non-arrangement déclenché par la révolution moderne. La conséquence finale, en ce qui importe dans cet écrit, est que les nouvelles occupations d'intermédiation entre l'artiste et le public, entre lesquelles le gestionnaire culturel, elles devaient être ajustées au nouveau scénario du monde des arts et aux nouvelles logiques de présentation, divulgation et promotion de l'artiste, d'attraction des sponsors et de la formation du public récepteur. L'économiste française Nathalie Moureau (1995) a fait appel à la typologie de Mintzberg, exposée dans l'oeuvre *Structure et dynamique des organisations*, en 1982, pour décider lequel de ses cinq paradigmes de l'organisation administrative serait le plus adéquat au monde contemporain des arts. Elle a conclu que le modèle de "l'adhocratie", cela donc est le moins imposé, le moins formalisé, le moins hiérarchique, le moins stable et le plus flexible qui est la norme de l'organisation et contrôle du travail et de la coopération entre les individus. En effet, il est important de souligner que le modèle de "l'adhocratie" est rentrée en période d'Ascension généralisée à partir de l'expansion néolibérale du capitalisme après 1980, à mesure que les grandes corporations ont commencé à "sous-traiter" les fonctions, en faisant des anciens emplois des prestataires de services autonomes, qui sont responsables de l'organisation du travail personnel et des collaborateurs à la saveur de chaque contrat signé, de chaque projet à être exécuté. En d'autres termes, pour une admiration générale: la convivialité avec la précarité de

l'emploi et le travail à domicile, les anciennes réalités du monde des arts, ont commencé alors à être glorifiées comme étant une expression de créativité, d'ingéniosité, comme des vertus fondamentales de la nouvelle ère de "l'entreprenariat", destinée à rendre dynamiques les structures lourdes et peu innovatrices des grandes corporations (Boltanski et Chiapello, 2009).

### **3. Le géantisme de la connaissance disciplinaire accumulée de la culture**

C'est le fait de traiter la notion de la culture de large spectre, qui va de l'esthétique à l'anthropologique, comme aujourd'hui a tendance à être un consensus, est la source d'une immense difficulté pour le gestionnaire culturel.

Si le monde de l'esthétique et ses entourages se définissent toujours par le minimum (artiste "unique", "rare" sensibilité, goût "exclusif", occasion "inédite", moment où on l'attend le moins, ton "personnel" etc), le monde de la culture, tel qu'il est étayé par les anthropologues, suit le principe contraire, du dénominateur maximum commun, en incluant tout ce qui transcende à la nature. Entre presque rien de l'esthétique et presque le tout de la culture, il y a un abîme des incertitudes qui va perturber la sécurité de celui qui veut se dédier à quelque activité d'intermédiation à son intérieur. Nous configurons une situation radicalement opposée, par exemple, entre le gestionnaire culturel et celle des sports. Dans ce dernier domaine de prédilection, tout est structuré en un nombre fini de modalités, régies par des règles claires, contrôlées par un juge, dans un espace physique approprié, avec un début et une fin connus. C'est tout trop explicite que les sponsors peuvent (comme dans le cas du football) porter de manière inesthétique leur marque et logos dans les tenues des joueurs, sans que cela en principe n'affecte en rien l'émotion du jeu et l'agenda des championnats.

Pour naviguer dans l'océan des théories culturelles, cela est résumé en une immensité de connaissance disciplinaire (anthropologie, sociologie, sémiologie, communication etc.), et le gigantisme ou géantisme des bibliographies disponibles dans les ensembles académiques en ce début du siècle, ainsi il n'y a pas comment s'échapper de la question phare et cruciale dans la formation du gestionnaire: Qu'est-ce qui doit être sélectionné comme étant indispensable au moyen de la littérature autour de l'art et la culture? Quelques personnes parlent sur le fait de "donner un coup", en utilisant la métaphore retiré avant de faire impressionné celle des particularités de la composition réaliste. Cela sera-t-il possible? Il suffit de rappeler que, si les peintres impressionnés résolvaient magistralement leurs compositions avec peu de coups, cela est parce que antérieurement étaient préparés pour laisser apparaître le tout avec une précision minucieuse de la peinture académique. "Qui peut faire le plus, peut faire le moins", disent les juristes.

En vérité, ni le facteur esthétique ni celui anthropologique se voient sans beaucoup de lecture. Comment pense-t-en dans la juste mesure du besoin du gestionnaire culturel, sans l'exténuer avec un excès paralysant de texte? Comment définit-on ce besoin?

Pour obtenir une première indication, nous avons demandé aux conférenciers qui seraient les auteurs les plus importants, qui servaient comme une référence, dans la

formation théorique transmise dans les programmes d'enseignement que chacun d'eux coordonnait.

Après avoir prévu que chaque professeur, dans le même programme avait la liberté de choix bibliographique, les conférenciers n'ont pas oublié de mentionner les noms. Le poids de la tradition marxiste dans les sciences sociales brésiliennes répond directement ou indirectement par les citations de Antonio Gramsci et Theodor Adorno, des fondateurs des *cultural studies* (Raymond Williams, Stuart Hall, Edward Thompson), ou encore des pôles de la pensée actuelle en questions d'éthique et droits (Jurgen Habermas), et d'inégalité et pauvreté (Amartya Sen). Pierre Bourdieu et Edgar Morin ont aussi été cités. Comme étant des anthropologues, Edward Tylor, Clifford Geertz, ainsi comme une série d'intellectuels brésiliens, vivants ou morts, avec une prise de position progressiste, comme Alfredo Bosi, Marilena Chaui, Paulo Freire, Celso Furtado, Milton Santos et Muniz Sodré. Rubens Bayardo, Edward Said et Néstor Gacía Caclini ont été mentionnés par les voisins latino-américains. Seulement dans deux cas, nous avons mentionné un seul nom comme étant un inspirateur :

Manuel Castells, par le représentant de Gérone, Espagne, et le Père Lebret, Humaniste catholique, par le représentant de l'Uruguay.

Il a été clair, dans quelques rapports, l'impression que la connaissance théorique (en particulier, celle dérivée des sciences humaines, mais aussi celle de l'esthétique, du lignage philosophique) comme s'il est déjà inconfiant vis-à-vis du curriculum de la formation des gestionnaires. Comme celle-là est une préparation pour l'action, disciplines théoriques, telles qu'elles sont enseignées dans les curriculums de formation professionnelle, qui sont plusieurs fois en face comme des manifestations de la rigidité universitaire et/ou d'accommodation professorale aux auteurs et théories peu importantes. De ce fait, la possibilité des licenciés interdisciplinaires, introduite par la réforme universitaire en 2008, qui permet à l'étudiant de monter son propre niveau d'étude approprié, a été mis en relief comme étant la plus importante, au moins dans le témoignage du représentant de l'État de Bahia.

Par extension, les organes qui représentent le pouvoir des disciplines académiques dans la bureaucratie du gouvernement, comme la Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) [Commission de Perfectionnement des Gens de Niveau Supérieur] ou Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) [Conseil National de Développement Scientifique et Technologique] - ensemble du gouvernement fédéral brésilien et de l'importance décisive dans la conduction de la politique universitaire - sont vus comme intransigeantes à la non-accréditation des programmes hybrides et ainsi ne pas coopérer pour l'avancement de nouveaux domaines d'enseignement et recherche scientifique, qui exigent des formulations inter/multi/trans/politiques ou postdisciplinaires. La multiplicité aussi bien dans les préfixes comme dans l'ensemble du discours, est un apanage indiscutable du domaine, qui vise, selon une participante, penser "phénomènes communicationnels et culturels dans des espaces publics et inachevés, de frontières perméables".

La formation des gestionnaires culturels est destinée à la préparation des personnes d'action, et cela est l'élément central dans toutes les manifestations écoutées. Former pour une action qui, pour ne pas être aveugle ou mécanique, doit avoir un sens via "compréhension du monde dans lequel nous vivons", où la relève de la disposition pour animer (dans le sens de "donner une vie"); d'établir des contacts sans des distances hiérarchiques, d'avoir la curiosité, auto-critique et l'esprit de recherche; d'être affable, hospitalier et associatif, sensible à l'effervescence culturelle de son environnement, en discernant tout moment, de partenaires possibles. Comprendre le marché, savoir faire le budget et diminuer les coûts<sup>2</sup>. Cet ensemble de vertus, en fait, est aussi attendu des artistes, vu que ces conditions leur obligent chaque fois de plus à gérer leur propre carrière<sup>3</sup>.

En bref, **le gestionnaire doit être généraliste** étant impossible de penser à former quelqu'un dans un langage seulement esthétique ou de théorie culturelle. Entre savoir diriger un orchestre ou jouer un instrument de musique, le gestionnaire culturel doit penser comme un dirigeant.

Autre participant à l'évènement écarte l'accent qui est mis sur quelque théorie particulière, en disant que le gestionnaire n'est pas un spécialiste ni dans quelque langage artistique, ni dans quelque espace social: il doit être un "spécialiste dans l'organisation sociale de la culture", un poste qui seulement ainsi saura passer d'un projet musical érudit vers la conservation de l'artisanat indigène ; ou quelque – selon un autre participant- qui sache "avoir des conversations et dialoguer avec les contextes culturels", qui sont à la vertu en d'autres termes. Pour améliorer l'idée de la grande ou la petite difficulté à inculquer les valeurs et les dispositions personnelles dans la formation scolaire des gestionnaires de la culture, il est conseillé de délimiter deux univers distincts dans lesquels se fera la formation, en prenant en considération, par commodité, le cas du Brésil.

---

<sup>2</sup> "Cortar, cortar, cortar..." [Diminuer, diminuer, diminuer...], comme l'a dit le représentant de l'Université de Barcelone, avec un air résigné, en se référant à la crise européenne actuelle.

<sup>3</sup> Dans les temps de la mondialisation et internet, cette gestion se déplie à la gestion de *site web* et *blogs* personnels, dans l'actualisation incessante des curriculums et, quand il est possible, la maintenance de bureaux ou ateliers en plus d'un pays, faire appel à des services (secrétaires, marchands, adjoints de presse, agents littéraires ; en arts plastiques, aussi bien les artisans pour réaliser avec leurs mains les idées des artistes conceptuels). Pour plus d'informations à cet effet, dans l'ère pré-internet, voir Durand (2009).



### 3. Inclusion éducationnelle et formation de gestionnaires dans un climat populaire et communautaire

La narration des origines et du mode de construction des programmes d'enseignement en gestion culturelle dans les universités fédérales du Brésil (quatre cas présentés) posent d'une forme éloquente les conflits et les tensions d'un système universitaire à l'incorporation rapide des segments sociaux subalternes. Comment il ne pourra pas arriver, dans un moment dans lequel il est préféré de réduire la sélectivité économique-sociale, ethnique et géographique de l'éducation secondaire et supérieure, l'alternative de l'enseignement technico professionnel gagne la priorité. De ce fait, une réarticulation d'enseignement professionnel a été promu en 2008 dans le pays, au travers la transformation des écoles techniques en un réseau de 38 instituts fédéraux d'éducation, science et technologie. Elles sont des "institutions d'éducation supérieure, basique et professionnelle, pluridisciplinaires et *multicampi*, spécialisés dans l'offre de l'éducation professionnelle et technologique dans les différentes modalités d'enseignement, sur la base d'une combinaison des connaissances techniques et technologiques à leurs pratiques pédagogiques. La moitié des postes vacants dans ces instituts seront destinée à l'offre de cours techniques du niveau moyen, dans des cours du curriculum intégré"<sup>4</sup> à caractère spécial.

La réponse aux besoins des étudiants de groupes ethniques historiquement marginalisés, gagne une priorité, via l'implantation d'un système de quotas pour avoir accès à l'enseignement supérieur des candidats auto-classifiés comme non blancs, et lesquels qui n'ont pas étudié antérieurement l'enseignement fondamental et secondaire dans des écoles publiques. En raison que ces deux traits, plus que d'autres, marquent bien le caractère classique du système éducationnel brésilien, qui exclut systématiquement les personnes d'ascendance africaine (et des minorités ethniques, comme les indiens) et privilégie les étudiants qui réussissent dans les épreuves de l'examen d'accès (*vestibular*) pour avoir obtenu une meilleure dans les écoles privées et payées.

---

4 Diplôme supérieur en technologie qui se situe dans le contexte de la loi des Diretrizes e Bases da Educação [Directives et Bases d'Éducation] (LDB), en 1996, qui propose la Réforme de l'éducation Professionnelle et, de cette manière, l'organiser comme étant une modalité capable de s'inspirer des niveaux de base et supérieur d'éducation. Pour cela, elle est officialisée par le Ministère d'Éducation (MEC) et elle dispose des directives des Programmes d'étude Nationaux approuvés par le Conseil National d'Éducation. Cf. <[http://pt.wikipedia.org/Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia](http://pt.wikipedia.org/Instituto_Federal_de_Educa%C3%A7%C3%A3o,_Ci%C3%AAncia_e_Tecnologia)>; accès le: 3 sept. 2012.

Ces directives de politique éducationnelle, aux fins de s'insérer dans les principes d'inclusion sociale poursuivis par la coalition des partis qui ont réussi à avoir la présidence de la république en 2002, 2006 et 2010, et qui sont en corrélation avec l'effort d'augmenter l'espace des cultures populaires dans le terrain de la politique culturelle fédérale. Le programme de Cultura Viva [Culture Vivante] (qui inclut le réseau de Points de la Culture), du Ministère de la la Culture du Brésil, est le meilleur exemple de cette orientation, qui, nous disons de passage, déjà, étant suivi par divers pays voisins<sup>5</sup>.

En résumé, la formation des gestionnaires culturels est insérée dans un processus qui, comme il pourrait être, il est vulnérable vis-à-vis des critiques concernant la précarité intellectuelle de ses étudiants. Il y a des rapports de découragement lors du colloque, reconnaissant que les étudiants de la gestion culturelle n'ont pas eu plusieurs presque aucun divertissement culturel pour eux, en devant être patiemment levés par les professeurs, pour la première fois, à une session de cinéma, théâtre ou quelconque musée<sup>6</sup>. Les autres confirment encore leur besoin à renforcer les habilités de lecture, écrite et arithmétique. En plus, le caractère impératif de projeter et implanter les curriculums d'enseignement technico professionnel (trois ans), avec une durée inférieure de celle nécessaire pour obtenir des diplômes d'enseignement supérieur traditionnel (quatre ans), affronte les résistances, aussi bien ceux prédisposés à voir les diplômes techniques comme "inférieurs", que ceux qui anticipent les difficultés qu'un diplôme supérieur de temps réduit leur mettra en avant dans le futur.

La sensation de découragement en relation avec les déficits de connaissance des étudiants jusqu'à ce qu'il soit atténué quand il s'observe que, dans la gestion culturelle, le répertoire de la famille d'origine peut aussi être un atout.

---

<sup>5</sup> Cf. <[www.pontosdecultura.org.br/noticias/cultura-viva-na-america-latina/](http://www.pontosdecultura.org.br/noticias/cultura-viva-na-america-latina/)>; accès le: 3 sept. 2012. Voir aussi Silva (2007).

<sup>6</sup> Le même figure, en fait, dans les cours d'enseignement supérieur en Tourisme, avec des étudiants qui n'ont jamais voyagé en dehors de leur ville, pour ne pas dire de leur quartier.

L'anthropologie qui coordonne le Cours Supérieur en Technologie de Production Culturelle, à Nilópolis, dans la plaine Fluminense [à l'État de Rio de Janeiro], a narré que, dans les banlieues de l'école il y a toujours des "fripons sociaux" et les "personnes qui font la fête", les personnes extroverties et disposées pour organiser et participer aux fêtes et présentations artistiques, il est posé que le fait d'emmenner cela- peut accroître- dans leurs *habitus* primaires, ce qui est la même chose dans l'environnement immédiat dans lequel elles vivent.

Quand nous n'arrivons pas à incorporer au corps professoral des professionnels avec une expérience pratique qui aident à définir le profil des compétences qui, en fait, va donner une consistance au programme et aux espérances de futur emploi pour l'étudiant, une évacion scolaire sera une grande menace. Des artifices doivent être adoptés pour pouvoir la contrecarrer: Égalisation des exigences pour que les disciplines étudiées valent pour avoir un autre diplôme d'enseignement supérieur, en aidant à garder l'étudiant dans l'école, maintenant stimulé pour transiter d'une formation de courte durée à un diplôme d'enseignement supérieur "à plein temps".

En bref : la formation du gestionnaire culturel se transforme en "tremplin" vers une autre carrière. Le prolongement de la scolarisation dans l'obtention d'un diplôme d'enseignement supérieur dans la même institution ( qui dispense un nouvel examen d'accès "vestibular") atténue l'inconfort de l'étudiant à ne pas réussir à trouver un marché de travail avec le minimum de garantie.

En regardant les cas relatifs à d'autres pays d'Amérique Latine, nous vérifions aussi la floraison d'une pente communautaire dans la gestion culturelle. La narration de mobilisation des gestionnaires culturelles au Chili étant faite, selon l'expositeur, " en dehors de l'État et contrairement à lui". Étant un pays qui a implanté un système d'enseignement payé et cher<sup>7</sup> et qui a réduit la présence gouvernementale dans un organe collégial, le Conseil National de Culture, le Chili est en train de structurer un fort mouvement associatif de gestionnaires culturels, qui se réunissent et forment des associations et font des réunions.

Ils considèrent la chanteuse Violeta Parra une espèce de prédécesseuse qui illustre l'effort de s'approcher du peuple et de s'immerger, comme elle a fait après son succès à Paris,

---

<sup>7</sup> À Santiago, en 2011, nous avons pu lire **dans les murs** : “Somos estudiantes, no clientes!” “Nous sommes des étudiants, aux clients !”.

en montant un espace communautaire pour la musique et la gastronomie près de la ville de Santiago. En Argentine, il est mentionné que les DUT (Diplômes Universitaires en Technologies) en gestion culturelle, créées à partir de 1984 (ou soit, après la dictature), ont refusé l’orientation néolibérale originale et se sont inclinés au système communautaire et le secteur tertiaire. Les festivals sont organisés par les partants de ce mouvement, comme une réconciliation et comme une opportunité pour divulguer l’occupation et d’amasser les fonds. Les Enquêtes détaillées de la gestion culturelle locale et de ses ressources budgétaires commencent à être faites, engagées pour arriver à une vision plus capillaire de ce qui se passe dans l’autre pays.

L’effort des coordinateurs se note aussi dans leurs programmes d’enseignement en gestion culturelle, pour, en plus de contourner la rigidité des programmes disciplinaires, ils trouveront le moyen pour atteindre des publics plus amples. De ce fait, les conventions interuniversitaires, qui sont devenus fréquents dans l’université néolibérale mondialisée, en introduisant les cours par correspondance “à distance”, par internet, ou les modalités semi-présentielles, apparaissent comme des solutions bien attrayantes, si bien qu’ils sont encore rares au Brésil.

#### **4. Mondialisation, gestionnariat et formation des gestionnaires**

Selon un résultat récent de l’éducation mondialisée (Leclerc-Olive, Ghellab et Wagner, 2011), a montré qu’en 2008 l’Organisation Mondiale du Commerce (OMC) a aboli les barrières qui empêchent le libre-échange de “services d’éducation”, en particulier les monopoles étatiques, les limitations à l’immigration des étudiants et un obstacle aux fusions et acquisitions entre les établissements d’enseignement. À partir de cela, le marché d’éducation tend à être considéré comme un marché de services comme un autre quelconque. Les concepts de “l’économie du savoir” et du “capitalisme cognitive”, qui ont été en vogue durant la même époque<sup>8</sup>, cherchent à montrer que les économies de marché passeraient à un nouveau palier, dans lequel le fait de comprendre l’éducation comme n’importe quel autre domaine de services serait une optique plus appropriée pour augmenter les flux internationaux d’étudiants, de professeurs, de connaissance et, dans son secteur, d’investissement et d’emploi.

Le secteur d’enseignement qui est sorti en premier rang du processus a été celui de l’administration d’Affaires : les écoles d’affaires ont été les premières à s’internationaliser; les plus importantes entre elles, sont siégées aux Etats-Unis d’Amérique, ont eu l’opportunité de monter des succursales ou établir des conventions de coopération et échange avec des institutions homologues dans d’autre pays.

---

<sup>8</sup> Autour du concept de capitalisme cognitive, voir Boutang (2010).

Enseignement en Anglais, cours compactés et segmentés, comme les MBA (droit d'impôts, informatique et télécommunications, commerce du détail, textile et mode etc.), validation de disciplines étudiées dans divers pays, exigence des pourcentages minimum d'étudiants et professeurs étrangers pour que le programme sera estampillé à l'échelle internationale, convention avec les entreprises pour garantir des stages pour les étudiants, ce sont tous des signes d'une nouvelle réalité qui exhorte la compétitivité et l'Éficiency et la capacité de penser et agir au delà des frontières nationales<sup>9</sup>.

Il s'agit d'une étape du capitalisme dans laquelle les mégas-événements internationaux se multiplient et deviennent, plus que jamais, ce qui attire l'attention des Mass-media et des investissements corporatifs (Wu, 2006), la conséquence est ce que la gestion de la culture a commencé à avoir de l'importance, à justifier les programmes spécifiques d'enseignement. Musées, salle de concerts et autres institutions du genre ont commencé à être considérées com des partenaires souhaitables et invitées pour participer au système, en offrant des opportunités de stage pour les étudiants, envoyant ainsi, des techniciens et dirigeants pour dispenser des séminaires et composer les membres de jury d'évaluation des projets culturels, à servir des études de cas pour des professeurs et étudiants, sponsoriser les recherches scientifiques et "chaires", par exemple.

Pratiquement tous les cas des pays européens présents au colloque (Italie, France, Espagne et Portugal) ont évoqué tel profil de mondialisation comme un contexte dans lequel ils opèrent. Nous mentionnons l'existence d'un modèle européen d'enseignement universitaire, en constitution à partir d'un accord qui discipline l'accumulation et le transfert de crédits. Le European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS), créé par le protocole de Bologne (1999), fait partie d'un contexte d'actions conjointes, qui visent à promouvoir la mobilité des étudiants, professeurs et chercheurs scientifiques, à travers des critères communs de construction de programmes d'enseignement et d'évaluation scolaire, de coopération institutionnelle et de programmes d'études intégrés, comme une base pour élever la compétitivité internationale du système européen d'enseignement supérieur. Selon le professeur qui a présenté le programme de l'Université Lusófona de Porto, réussir une **accréditation** européenne est un travail ardu.

---

<sup>9</sup> L'internationalisation de l'éducation supérieure **ne** tend pas à faire un échange égalitaire entre les pays dans lesquels elle est impliquée. Au contraire, elle présente des flux qui sont seulement régionaux et aussi de sérieuses asymétries : un étudiant venant d'un pays anglophone, riche et développé, va avoir beaucoup moins de dispositions pour apprendre une langue d'un pays "partenaire" moins riche et sous-développé, et de penser comme si c'est juste un endroit possible pour avoir un travail et une carrière, de ce que l'inverse, voir Leclerc-Olive, Ghellab et Wagner (2011, esp.p.7-19 e p. 151-160).

Mais seulement ses circonstances continentales ne suffisent pas. Il est nécessaire d'ajouter les aspects institutionnels et les circonstances nationales importantes. Selon les déclarations entendues dans le **Colloque**, un état avancé d'enseignement de la gestion culturelle en Espagne a une origine dans la Constitution de 1978, qui a transféré aux municipalités une grande responsabilité par la gestion culturelle, dans un contexte de démocratisation et décentralisation administrative, ce qui implique à un caractère la qualification des professionnels.

En France, l'Université de Paris Dauphine, restructurée après des mouvements de contestation en 1968, s'est éloignée des sciences humaines, en se centrant sur l'économie et la gestion. Postérieurement, à elle se sont rajouté cinq écoles d'Art, par décision du gouvernement. En 1980, dans le début du gouvernement Mitterrand, une élévation subite du budget publique pour la culture (gestion Jack Lang) est devenue attractive à la création à Paris-Dauphine d'un programme pour des gestionnaires culturelles. Pour avoir accès à ce programme, les candidats doivent être approuvés dans un examen sévère d'admission qui est le même exigé pour tous ceux qui veulent entrer dans cette université, et fréquenter des programmes fermés d'Économie, Finance, *marketing* et administration. Le programme de Dijon, à cette fois, est installé dans l'une des écoles de commerce (réseau d'enseignement d'Affaires maintenue par le patronat), et il est géré en partenariat avec **l'École d'Affaires de l'Université d'Oxford Brookes**, en Angleterre.

En Italie, le programme est situé dans séculaire Université de Ferrara, qui, à cette fois, elle aussi présente des antécédents bien réussis de conventions avec des universités nord-américaines et anglaises, et tout un historique d'ajustement au standard de coopération internationale décrit ci-dessus.

Mais il est certainement plus important encore de souligner que la France, l'Italie et l'Espagne sont des pays qui, pour une longue période, occupent les premières places mondiales en valeur du patrimoine historique, flux touristique et de la production et l'exportation des biens de luxe. Ces circonstances les obligent, il y a longtemps, à créer des statistiques et méthodes d'analyse focalisés sur ses segments, et ont induit leurs académiques à une connaissance économique plus avancée du secteur de services, en particulier des activités *lato sensu* liées au divertissement et à la culture. Par conséquent, quand le moment de créer des programmes de formation en gestion culturelle est arrivé, ils disposaient d'un lest de connaissance en politique culturelle et d'économie de la culture avec lequel d'autres pays ( ceux de l'Amérique Latine, par exemple) ne pouvaient pas compter.

Sans considérer ces atouts, il n'est pas possible de comprendre comment un programme européen présenté dans une Réunion (Colloque), celle de Dijon, réussit

d'articuler les moyens et des fins avec beaucoup de clarté, comme se voit celle-ci énoncée des objectifs que son comité responsable a établis pour le programme, en 2011:

1. Connaître le cadre institutionnel, économique et juridique *propre* de la culture et des industries créatives
2. Dominer les techniques d'administration et de la Finance *propres* au secteur
3. Connaître les lois de l'offre et la recherche de produits et services *des industries créatives* en général
4. Savoir concevoir et gérer un projet culturel, et
5. Savoir analyser et évaluer les principes de la politique culturelle *dans un environnement politique et culturel déterminé.*

J'ai écrit en italique les termes qui, à mon point de vue, marquent bien ce qui est un différentiel français, italien ou espagnol, en relation à ce qui peut être enseigné à un gestionnaire culturel au Brésil et, certainement, dans les pays voisins. En premier lieu, au Brésil, il est difficile de réunir dans le même corps professoral des personnes qui connaissent l'administration publique et des entreprises, l'économie de la culture et des droits culturels, qui soient capables d'enseigner, encore d'une manière introductive, les notions prévues dans le premier objectif ; il est aussi difficile de localiser des personnes familiarisées avec une pratique de gestion dans des institutions culturelles qui répondent aux exigences du deuxième objectif ; en troisième lieu, il n'y a pas des économistes qui connaissent les lois de l'offre et de la recherche dans les particularités de celui-ci ajouté "industries créatives", cela parce que les statistiques qui décrivent n'existent pas ou ne sont pas suffisantes; enfin, peu de personnes qui existent, connaissent les politiques publiques et soient au courant des correspondances entre l'action du gouvernement et l'état général de la culture dans le pays pour satisfaire ce dernier objectif.

Du point de vue de l'Amérique Latine, l'Espagne a pris la relève comme source d'influence en gestion culturelle, en donnant de l'importance au fait que sa classe dirigeante et sa diplomatie confèrent à l'échange et le renforcement des relations au sein de sa communauté linguistique, en correspondance avec l'expansion au delà des frontières de ses investissements productifs et financiers. En ce qui concerne l'Italie et la France, nous percevons, par les partenaires énumérés par les conférenciers, une certaine inclinaison aux pays économiquement importants de l'Orient : la Chine, le Japon, la Corée et l'Australie.

Toutefois, pour une vision plus appropriée des implications du processus dans le cours de mondialisation et privatisation dans la formation des gestionnaires

culturels, il est nécessaire de considérer deux **situations distinctes de soutenances économiques des cours**, telles qu'elles se voient aujourd'hui au Brésil.

**La première** est représentée par quelques instituts culturels corporatifs qui se valent lourdement des motivations fiscales fédérales pour financer en caractère permanent l'ensemble de son programme annuel. L'image de ses recettes et l'autonomie de décision tant en relation au gouvernement que (jusqu'à un certain point) aux propres corporations à qui s'affilient leur ont permis, au long des années, de proposer et gérer un programme complet d'activités, incluant les recherches scientifiques et publications, acquis et bases de données, séminaires et des cours avec des participants nationaux et étrangers, expositions d'art.

L'Argent qui est ainsi employé, est exonéré des exigences du retour d'investissement, ou bien, il n'est pas utilisé comme un capital, dans le sens économique du terme, comme c'est le cas des montants que le propriétaire d'une école avance pour récupérer après, ajoutés, aux frais et mensualités imposés aux étudiants. Ce sont des ressources qui peuvent, oui, être définies comme un élément de dépense publicitaire, dans le sens où ils servent à renforcer symboliquement la marque; toutefois, comme il s'agit de sommes élevées, en régime de dotations annuelles renouvelables, son volume permet une gestion à part, autonome en relation au secteur de *marketing* de la corporation, avec ce qui donc le côté commercial reste plus dissimulé.

**La deuxième** est représentée par des cours offerts par des écoles ou institutions privées qui avaient pour objectif de retirer leur soutenances économiques de la recette obtenue avec des frais et mensualités. Dans cette logique, la gestion culturelle est une alternative au sein d'un menu de programmes qui seront offerts dans le marché.

Pour choisir une, entre diverses alternatives, nous suivons un sondage relativement formalisé, qui vaut la peine de reproduire d'une manière détaillée, en libre adaptation du rapport des représentants du Senac-SP [São Paulo].

Une organisation privée dispose d'une ligne de cours de spécialisation payés. Pour créer un nouveau cours (exemple : gestion culturelle), le coordinateur- général de la spécialisation convoque quelqu'un de l'établissement pour l'aider à la préparation des modules de la formation. Tout au long de plusieurs mois, en consultant les potentiels employés des futurs diplômés probables, et les professeurs des cours intéressés, des professionnels du *marketing et des dirigeants* culturels, qui arrivent à une vision préliminaire, à être soumise à un groupe de personnes, spécialement invitées pour un sondage d'intérêt. Dans la réunion, la double coordination reste attentive à ce qui est dit en faveur ou défaveur des modules du cours, aux directives qui doivent être privilégiées dans la construction d'un programme d'enseignement et aux orientations de valeur qui sont en jeu avec des questions de genre : "Quelles sont les valeurs que vous vous attendez retrouver au cas où vous allez embaucher quelqu'un de ce domaine?. Ensuite, nous étayons le programme et nous invitons à la réunion un autre groupe, sans avoir une liaison avec le premier, mais avec le



même profil (employeurs et étudiants potentiels, par exemple). S'il y a un consensus autour de l'idée, nous allons arriver à un ensemble de principes ( et le répertoire respectif du discours) qui sera adopté dans tous les moments du cours qui sera offert, de la sélection des professeurs au travail de conclusion. L'effort de calculer "les valeurs en jeu" correspondrait, selon les conférenciers du Senac, à la plus conception actuelle de l'étude du marché ( le "marketing 3") du théoricien connu Philip Kotler. Pour cela, l'histoire de la discipline, qui remonte à un siècle, est passée d'une phase initiale, concentrée sur le produit, vers une autre, orientée vers le client, et ainsi vers un tertiaire, centrée sur les valeurs partagées, ou "marketing de valeurs". Les conférenciers parient que celle-ci sera la vision dominante dans la communauté brésilienne d'affaires dans le futur proche, et que, donc, il vaut la peine de continuer à penser et proposer des cours de spécialisation suivant cette méthodologie.

## **5. Impact d'Internet dans la formation et dans l'associativité des gestionnaires**

Il y a peu de temps avant, l'adjectif présentiel était rarement utilisé en questions d'éducation, puisque, en principe, toute action pédagogique se donnait face à face, avec une seule exception de l'enseignement par correspondance, statistiquement insignifiant. La situation a beaucoup changé avec internet, et à partir de cela que se pose la dichotomie présentielle versus virtuel.

Dans le colloque, ils ont apparu plusieurs programmes d'enseignement total ou partiellement virtuels. L'enseignement virtuel est propulsé par la constatation de la possibilité d'agrandir le public récepteur avec une rapidité proportionnée par internet en matière de divulgation, de collecte des inscriptions, d'envoi des fournitures scolaires et de la réception de la réaction des étudiants. Les évaluations finales des cours à distance sont, en général, présentielles.

La modalité virtuelle favorise et elle est favorisée par les conventions interinstitutionnelles qui font en sorte à avoir deux ou plusieurs universités partenaires dans un nouveau cours.

Ce standard de coopération rend possible, dans la limite, le montage d'un cadre professoral "idéal", ou bien, en réunissant, dans le monde virtuel, des spécialistes de compétences rares qui difficilement iraient partager un personnel enseignant dans un cours exclusivement face à face. C'est au moins ce qui se dit.

Comme cela est mentionné par plus qu'un conférencier, l'alternative ou la complémentarité entre l'enseignement présentiel et virtuel, en gestion culturelle, il a à voir avec l'existence de deux profils du public à qui la formation est dispensée: (1) celui des jeunes lycéens qui disputent l'entrée dans l'université et cherchent une à proximité de leur demeure, en préférant l'enseignement présentiel; (2) les adultes vont choisir l'enseignement virtuel, ceux qui sont déjà des employés dans le domaine culturel (en particulier quelqu'un qui travaille dans des endroits distants), pour qui plus de connaissances et un diplôme feront avancer la carrière. Il est peut-

être possible de généraliser (à partir des rapports de divers pays) que le public cible préférentiel des programmes est celui des gestionnaires avec une longue durée d'expérience probante dans le domaine (trois ans ou plus), plus que ceux sortants du cours secondaire (lycéens). La coutume est de concentrer les cours sur un ou deux jours par semaine, dans la partie présentielle destinée à cette catégorie d'étudiants, pour l'ajuster avec des charges professionnelles.

En outre, dans les cas des universités publiques avec une gratuité d'enseignement stipulée en matière de loi, l'éducation virtuelle permet une alternative payée, en vertu du fait que leur étudiant dépasse les limites des rayons territoriaux des services universitaires au sein desquels la gratuité est obligatoire<sup>10</sup>. Dans cette situation, ils seraient les programmes de l'Université de Mar del Plata et de l'Université de Trés de Fevereiro, en Argentine<sup>11</sup>.

Entre les cas présentés, l'Université de Guadalajara, au Mexique, paraît être celle qui a le plus avancé dans la formation via internet. Son coordinateur est catégorique en disant ce n'est pas suffisant de mettre en ligne un cours présentiel, en audio et vidéo, et le faire répandre sur le réseau, pour atteindre un potentiel d'éducation virtuelle: il est nécessaire d'aller beaucoup loin que cela et être préparé pour interagir tout le temps avec l'étudiant, en utilisant des fournitures préparées spécialement pour cette finalité.

Enfin, l'étudiant à distance interagit avec le professeur beaucoup plus intensivement que celui présent, en avisant le conférencier que les personnes peuvent assister dans le monde réel à un cours de deux ou trois heures sans interagir avec le professeur et avec les collègues de leur côté, et que cela n'arrive pas via internet.

---

<sup>10</sup> Celle-ci est juste une hypothèse qui devra être confirmée

<sup>11</sup> Il a été commenté que l'offre des cours de gestion culturelle à distance en Argentine a été précédée par l'approbation de la modalité de l'université ouverte dans le pays. Dans le texte de Rafael Martinez G., "Universidad abierta", elle est définie comme "une université qui, à travers une méthodologie innovante et un programme d'enseignement élaboré à partir des demandes des propres apprenants et du milieu social, offert des études du troisième niveau à une population d'adultes dans l'endroit où il réside, selon la compréhension que cette population est limitée ou rend impossible d'opter pour des études scolaires". En l'occurrence, les exigences essentielles d'elle, sont: devenir une

population particulière d'adultes, avec une méthodologie innovante, dans un campus universitaire sans limites et avec un plan particulier d'études. Disponible sur: <[http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/huellas\\_5\\_huellas\\_5\\_7\\_UniversidadAbierta.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/huellas_5_huellas_5_7_UniversidadAbierta.pdf)>.

Accès le: 3 sept. 2012

Le conférencier a ajouté encore qu'il est lié à l'unité de l'Université de Guadalajara qui exploite les moyens de perfectionnement d'enseignement à distance – l'Institut de Gestion de Connaissances et de l'apprentissage dans les milieux virtuels-, au sein duquel il donne des cours de Licence en Gestion Culturelle.

Il a dit aussi que le chemin virtuel qui permet à son cours d'être offert pour le monde entier, aussi bien dans une succursale de l'Université de Guadalajara à Los Angeles, une ville avec une grande population mexicaine en dehors de la frontière.

Au Brésil, des huit programmes présentés au Colloque, juste un seul, celui de l'Institut Culturel Itaú, se vaut du virtuel, probablement par les moyens économiques de ce qui dispose et par sa condition institutionnelle, libre de la tutelle du Ministère d'Éducation (MEC). D'ailleurs, au Brésil, même les cours des institutions éducationnelles privées doivent être soumis aux exigences du ministère concernant le numéro d'heures du cours et autres exigences<sup>12</sup>.

Mais, en plus de l'émission et la réception des contenus, l'utilisation du virtuel dans la formation des agents culturels est en train de faciliter le travail associatif, en servant comme des exemples du Réseau latino-américain de la Gestion Culturelle, l'Association Nationale des Gestionnaires Culturelles du Chili (Angecu), l'Association Brésilienne de Produits Culturels et l'Association Brésilienne de Gestion Culturelle (ABGC), l'Association des Gestionnaires Culturels de l'Argentine (AgeCultRA). D'ailleurs, comme des exigences de renforcement de l'associativité et des stratégies de promotion de l'occupation, ainsi les listes des cours et des programmes qui sont mentionnées, commencent à être faites. Une étude faite en 2010 et actualisée pour Avril 2012 par la ABCG, a donné lieu à 89 cours, desquels 51 des diplômés d'enseignement supérieur (42 spécialistes en technologie et 9 licenciés) et 6 des diplômés du troisième cycle *stricto sensu*, et laisser à part beaucoup d'autres cours libres ou d'extension<sup>13</sup>.

Nous tentons encore, dans le processus d'agglutination associative et d'ordination professionnelle, discuter sur les dénominations qui sont habituellement données aux diplômés et à ceux qui opèrent dans le domaine. Par exemple, selon le conférencier de l'Université Fédérale Fluminense, le plus impliqué en cette question, l'**agent culturel** serait celui qui travaille avec la communauté ; le **promoteur culturel**, celui qui s'occupe de la campagne publicitaire, de la diffusion; le **producteur culturel** est déjà de nature plus opérationnel et exécutive ; le **gestionnaire culturel** est quelqu'un avec

---

<sup>12</sup> En 2010, le MEC a institutionnalisé un Catalogue National des Cours Supérieurs de Technologie, avec des dénominations, sommaire du profil de sortie, charge horaire minimale et infrastructure recommandée pour 98 diplômés d'enseignement supérieur, organisés en 10 axes technologiques, l'un d'eux est la Production Culturelle et Design. En 2008, il avait été entré en vigueur un document similaire pour l'enseignement technique du niveau moyen: le Catalogue National des Cours Techniques (CNCT).

<sup>13</sup> Cf . le mapping 'Formation en gestion culturelle, production culturelle et divertissement. Diplôme d'enseignement supérieur et de troisième cycle', disponible sur <[www.gestaocultural.org.br/estudos](http://www.gestaocultural.org.br/estudos)>. Le représentant de l'Université de Trêves de

Feverero, en Argentine, a mentionné un rapport de l'Unesco, du 2006, qui faisait appel à 80 programmes de gestion culturelle en Amérique Latine, entre lesquels 15 au niveau du troisième cycle. La différence de numéros suggère une expansion accentuée dans les cinq dernières années, certainement général à l'ensemble du subcontinent.

une vision politique, capable de formuler un plan ; autre conférencier dit que l'**animateur culturel** est un non utilisé. La préoccupation avec les nomenclatures n'est pas juste formelle: Cela peut dépendre de l'acceptation ou non d'un ancien étudiant dans un concours public, et, indirectement, le futur étudiant du cours. Autres conférenciers mentionnent la création des observatoires de gestion culturelle, ainsi comme des panels de spécialistes, qui réunissent les personnes qui puissent, soudainement, répondre aux consultations via internet autour des faits et des décisions politiques qui affectent la gestion culturelle. Le représentant de *La Fábrica*, d'Espagne, a illustré en citant une consultation de l'opinion en ce qui concerne une nouvelle loi du mécénat privé dans le pays, et les concours pour la sélection des projets de qualité provenant de diverses municipalités.

## **6. Résumé et conclusions**

Dans le mot d'inauguration, le directeur régional du Sesc-SP, Danilo Santos de Miranda, après avoir articulé les connexions nécessaires entre éthique et culture<sup>14</sup>, nous détenons dans la nouvelle frontière: culture et gestion. Il a commencé à se demander si déjà nous pourrions parler de l'autonomie de la gestion culturelle vis-à-vis de la science d'administration dans son ensemble (comme, par exemple, la sociologie de la culture en relation avec sociologie), si elle se constituerait comme étant une profession comme celle ou justement se limiterait à être un annexe de ce qui se fait déjà.

En particulier, il l'inquiétait l'approximation entre les deux univers présidés par des logiques opposées- le monde de la gestion et le monde d'art- et la dispute de primauté qui pourrait configurer. Étant préoccupé, il se demandait, dans son essence, l'administration dans sa modalité corporative classique, le taylorisme, ne menacerait pas avec son instinct sponsor, la richesse, la diversité et la spontanéité de la vie culturelle. Dans ce passage, Miranda s'est référé à Theodor Adorno, critiquant de la "société administrative" qui anticipera déjà ce genre de dilemme, mais qui finira par se rendre au réalisme de reconnaître que "laissant soi-même, néanmoins, tout ce qui est culturel menace non seulement le risque de perdre la possibilité de l'effet, mais aussi sa propre existence". Ainsi Miranda confirme, encore avec Adorno, qu'un éventuel refus des artistes à administrer leur travail "ne va pas seulement leur priver la possibilité de gagner la vie, mais aussi de tout l'effet, de tout contact entre l'oeuvre d'art et la société, sans lequel les travaux d'une grande intégrité nous pourraient pas passer, sous peine de périr.

---

<sup>14</sup> Plus d'informations, voir Miranda (2011).

Les idées qui ont surgi dans le Colloque permettent de conclure qu'il **n'y a pas de risques, au Brésil ou en dehors du pays, de menaces aux valeurs plus profondes de la vie culturelle provenant de l'institutionnalisation, expansion et amélioration de qualité de la gestion.** C'est ce qui se présume des **contextes historiques** que les choses dites, directement ou indirectement, remettent, et que la littérature mobilisée dans cette analyse le confirme.

En **premier lieu**, Il suffira de rappeler que les transformations du capitalisme ont fini par dépasser les modèles d'organisation inspirés dans l'obsession par la standardisation industrielle de l'ingénieur Frederick Taylor (1856-1915). Ils ont été substitués par la flexibilisation de la production et distribution biens et services imposée par une segmentation irréversible et inépuisable des marchés, déclenchée dans le milieu du XX<sup>ème</sup>. La mercantilisation, le conférencier du Centre d'Études Latino-américains sur la Culture et Communication, de l'École de Communications et Arts de l'université de São Paulo (Celacc/ECA/USP), elle accompagne et renforce l'existence de niches, et ne la réduit pas. Il est, ainsi, compatible, et aussi bien qu'il s'alimente de la diversité, et ne pas le contraire. Les administrateurs culturels leur suffit de savoir comment naviguer dans la mer de beaucoup de diversité, en la potentialisant. Dans ce sens, le travail au sein des équipes, qui naissent et se dissolvent à la saveur des projets qui surgissent et terminent, c'est ce qu'il y a du meilleur pour faire le pont entre la gestion et l'art, en refusant les bureaucraties permanentes et des verticalités autoritaires. Le nom pour cela est 'adhocratie', comme il se voit.

En **deuxième lieu**, les tendances données de longue durée dans dans le monde du travail, il est très improbable que les gestionnaires culturels réussissent un jour à constituer une profession puissante, comme cela était le cas pour la médecine, l'ingénierie et le droit. L'Évolution technique, la mercantilisation de l'éducation supérieure, les constellations de valeurs des nouvelles générations, entre autres facteurs, conspirent dans le sens contraire. Ils pourront avoir une identité propre, un champ de travail plus défini, une formation scolaire plus cohérente – tout cela souhaitable et mérité, sans doute -, mais toujours négociant beaucoup avec les plus diverses catégories de partenaires et concurrents, au sein et en dehors des institutions dans lesquels ils travaillent.

En **troisième lieu**, l'atout définitif de la conception de 'l'art par l'art', comme une posture clé du monde de l'esthétique depuis la victoire du modernisme, il a enterré une fois pour tout à la possibilité de retour du pouvoir bureaucratique des académies officielles, qui, dans sa majorité, elles arrivent mal à survivre au XIX<sup>ème</sup> siècle.

En **quatrième lieu**, le capitalisme a extrapolé pour l'ensemble de la vie économique, à partir du néolibéralisme, la rhétorique du culte à l'autonomie personnelle et à la créativité comme une raison de la survie des acteurs économiques et de son atout dans le marché. Ou bien, "il a universalisé" une idéologie qu'avant se circonscrivait au milieu artistique, et qui est exactement opposée à la bureaucratisation "tayloriste" original.

En **cinquième lieu**, dans les programmes présentés au Colloque, majoritairement latino-américains, la primauté de la culture populaire, et, avec elle, de la diversité, est fortement hégémonique. Pour le bien ou pour le mal, est une tendance contraire à des principes standardisés dans la gestion culturelle. Si cela conduit ou non à une distorsion politique et idéologique fautive à l'univers d'art, comme il a soutenu un présentateur, c'est un autre problème<sup>15</sup>. Le plus correct est que les difficultés économiques pour le fonctionnement des cours fédéraux implantés récemment, sa localisation urbaine parfois dans des périphéries pauvres et violentes, et le public qu'elles recrutent, sortant en prédominance des classes populaires et en contact direct avec les effervescences spontanées leurs manifestations artistiques, rendent plus difficile une vision autoritaire, bureaucratique, ou socialement sélective dans ces programmes d'enseignement qui commencent mal à opérer. Ainsi, le domaine de prédilection érudit, d'ailleurs peu ventilé dans le Colloque, il n'a pas été rarement nommé péjorativement de "beaux-arts", comme quelque chose anachronique, comme s'il ne s'est pas préoccupé avec presque tout ce qui est considéré patrimoine culturel de l'humanité (au moins jusqu'à présent). Ce n'est pas par chance, qu'il était le seul conférencier (de Itaú Cultural) qui a réclamé l'excès d'idéologie dans la conduction et dans le débat de politique culturelle au Brésil, qui a exigé la précision conceptuelle dans la distinction entre art et culture, et qui a situé avec calamité maximale la basse position du pays dans la classification *rankings* internationale de la qualité d'éducation, il a été exactement celui qui a obtenu la grande approbation du plateau (74% d'excellent), dans la recherche faite durant le colloque. Cela suggère le fait d'avoir une demande insatisfaite par des prises de positions qui ne dissimulent pas la nécessité d'articuler avec clarté le populaire et l'érudit. Cette hypothèse, néanmoins, ne peut pas être plus développée ici, parce que le plateau s'est manifesté dans le colloque justement à travers des questions écrites, d'ailleurs, il n'y a pas eu des réponses pour toutes ces questions.

---

<sup>15</sup> À propos des orientations théorico-politiques, nous rappelons qu'il y a plusieurs coordinateurs du programme qui proviennent du domaine académique de la communication. Ce domaine s'est structuré au Brésil pour de longues années à la

dénonce de la force du capital privé dans le contrôle de la Mass-media, en donnant origine, ainsi, à une prise de position plus catégorique et incisive, Voir exemples sur Bolaño (2010) et Calabre (2009).

À la fin de l'examen de toutes les fournitures résultantes de ce colloque, il est notable le consensus qui se perçoit de la forme à définir le gestionnaire culturel et l'ensemble des qualifications qui s'attendent de lui. Selon un conférencier, le gestionnaire culturel doit être capable de "gérer les complexités, solutionner les problèmes et minimiser les incertitudes", une phrase qui résume, avec élégance, le même que presque tous les autres participants voulaient dire, chacun à sa manière. Un autre a ajouté une distinction décisive, qu'elle soit, de laquelle le gestionnaire culturel, avant d'être spécialiste en quelques théories de la culture ou langage esthétique, doit être un spécialiste dans l'organisation sociale de la culture". C'est une formulation qui devrait renforcer, dans le programme d'enseignement, les matières qui traitent exactement cela:

anthropologie et sociologie.

Maintenant, il suffit de répondre d'un mode synthétique aux **thèmes proposés** aux participants, à l'occasion de la convocation:

L'argumentation ici développée a donné tout le temps de l'importance à la question des **paramètres de construction** de programmes et programmes d'enseignement pour la formation des gestionnaires culturels. N'important pas secteur d'enseignement en question, construire les paramètres est toujours quelque chose qui est au respect de l'état général de la connaissance théorique et pratique que nous voulons transmettre, à son domaine de prédilection, par les corps professoraux de l'institution qui accueillera le cours, aux impositions légales de l'éducation nationale et aux normes de l'institution, à la perception de l'existence d'une demande insatisfaite par de nouvelles habilités et compétences et des étudiants qui ont du potentiel et qui sont intéressés pour les fournir, et du temps qu'ils peuvent ou veulent dédier à l'apprenti<sup>16</sup>.

L'argumentation a mis l'accent aussi sur la question des **systèmes d'évaluation** appliqués, ainsi, la compilation de la définition idéale du gestionnaire culturel dans les messages de ce Colloque, a montré que le fondamental, comment l'évaluation, est la construction d'un projet culturel, compris par excellence comme un moment de preuve de la capacité de synthèse de l'étudiant, celui qui mérite un traitement spécial et individualisé: programmes de tutorat.

---

<sup>16</sup> Tout cela présuppose de donner de l'attention à la comparaison des systèmes d'enseignement, comme Bourdieu et Passeron (1967) ont constaté.

C'est la méthode la plus cohérente avec la proposition de formation d'un professionnel qui sache lier les différents points : théories apprises dans la salle de classe ( et ses mélanges conceptuels), stages dans des institutions culturelles, perception du scénario futur auquel le projet pourra se réaliser, anticipation de partenaires possibles et domination de son langage et de ses intéressés<sup>17</sup>.

**La relation entre la formation et le marché de travail** a déjà été examinée à partir des choses dites, qui sont ici acceptées, évidemment, par sa valeur nominale, et qui mettent le point dans des directions bien distinctes: des étudiants qui interrompent le cours purement et simplement parce qu'ils ont trouvé un travail et ne sont pas revenus, ou des étudiants qui évitent le risque de la recherche d'emploi en allongeant la vie universitaire dans d'autres diplômes d'enseignement supérieur (universités fédérales brésiliennes); des étudiants qui trouvent un emploi dans le domaine culturel à la suite de l'obtention du diplôme, mais d'une forme non durable (Dijon); des étudiants qui sont bien casés en raison du prestige élevé non proprement de leur cours, mais de l'école qui le maintient (Paris-Dauphine); des étudiants qui trouvent un emploi en secrétariats de gouvernement commandés par quelqu'un lié au programme (UFBa), des étudiants qui n'ont pas besoin d'un cours pour trouver un travail, parce qu'ils sont déjà des professionnels du domaine (Barcelona, Gérone, entre autres), des étudiants qui vont au cours temporairement déjà "pré-attribués" à un employeur par force des conventions (Ferrara), des étudiants à qui nous mentionnons le marché prospère pour eux en raison des mégavènements (Rio de Janeiro).

En ce qui concerne le **suivi des étudiants dans le marché du travail**, le plus important à signaler est l'effort personnel de quelques coordinateurs du cours à compiler les adresses personnelles et collecter les informations par e-mail, d'insister à ce que les étudiants s'affilient aux associations qui se forment, de dénoncer les éditoriaux du concours qui puissent exclure les diplômés par leurs cours, de faire le listing des programmes d'enseignement qui surgissent etc. Le représentant de Paris-Dauphine a dit, à cet égard, qu'au contraire d'autres obtentions de diplômes, dans gestion culturelle il n'y a pas d'associations d'anciens étudiants qui puissent faire plus facilement ce suivi.

Le représentant de *La Fabrica*, d'Espagne, à son tour, maintient l'enregistrement électronique des anciens étudiants et il est préparé pour les sondages de la situation occupationnelle. D'une manière générale, la situation actuelle est plus distante de la possibilité que les professions libérales avaient, celle de faire la cartographie du parcours de ses membres dans le marché du travail et tracer sa mobilité d'un secteur économique vers un autre et d'un palier de revenu vers un autre<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> En dépit de la centralité du projet, dans certaines cas nous acceptons une monographie comme une condition pour l'obtention du diplôme.



Le représentant de *La Fabrica*, d'Espagne, à son tour, maintient l'enregistrement électronique des anciens étudiants et il est préparé pour les sondages de la situation occupationnelle. D'une manière générale, la situation actuelle est plus distante de la possibilité que les professions libérales avaient, celle de faire la cartographie du parcours de ses membres dans le marché du travail et tracer sa mobilité d'un secteur économique vers un autre et d'un palier de revenu vers un autre<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> D'une manière générale, il est plus difficile de prévoir quelle proportion, d'une équipe de diplômés, sera absorbée par le marché, et dans quel rythme, même quand il y a surabondance de l'information sur l'offre et la demande de la main d'oeuvre,

## **7. Recommandation Finale**

Le riche article lié par le Colloque met le point sur les difficultés de différentes amplitude et nature affrontées par les programmes de formation des gestionnaires culturels au Brésil. Les normes minucieux de l'éducation nationale sont un exemple, prenant en compte la rigidité des programmes d'enseignement et les conduites des corps professoraux habitués exclusivement à la transmission en salle de classe d'une connaissance disciplinaire qui n'est pas toujours actualisée. C'est une difficulté qui assume des contournements aigus dans des moments comme celui actuel, d'ouverture rapide et décidée du système aux segments historiquement exclus, dont les jeunes arrivent à l'enseignement supérieur avec de sérieux déficits en connaissances basiques. Le climat d'inclusion sociale accélérée peut aussi stimuler un enthousiasme avec une culture populaire qui finit par alimenter des intolérances avec un répertoire de la culture érudite, en déformant la vision du gestionnaire en relation avec le scénario auquel il a besoin d'opérer. D'autre part, les cours particuliers qui nécessitent être financés avec la recette des frais et annuités opèrent dans une logique de courte durée qui exclut les investissements et le temps d'attente nécessaires pour développer de nouvelles connaissances ou s'approprier proprement de la connaissance disponible.

Reste, donc, un **espace ouvert**, au Brésil, pour les organisations non nécessairement éducatives, mais avec d'autres profils juridiques et institutionnels, avec l'expérience et les ressources économiques pour agir avec un programme identique, en renforçant ou changeant les tendances, directives et, par conséquent, de résultats des politiques publiques. C'est le cas du Sesc.

La formation des gestionnaires culturels peut être ainsi vue comme un espace ouvert pour de nouveaux programmes d'enseignement, qui commencent déjà libres des difficultés des programmes existants, mais aussi, alternativement comme un espace ouvert avec des lignes fondamentales d'appui aux programmes déjà existants. Par exemple, le montage de lignes de recherche qui focalisent la connaissance autour de la gestion culturelle telle comme elle est pratiquée dans le pays, ou qui localisent la connaissance disciplinaire dans la littérature internationale qui soit prioritaire disséminer au Brésil, et qui, pour quelques raisons, l'université relutte pour le faire. Un regard sur l'expérience historique de la philanthropie privée dans les pays dans lesquels elle est solide et enracinée, et le rôle qui, longtemps a été joué par les fondations maintenues pour de grandes conglomérations économiques dans le terrain de la culture sera certainement fondamental. Mais cela peut déjà constituer une nouvelle rencontre (colloque).

---

les prévisions d'emploi pour l'obtention d'un diplôme spécifique sont toujours, et dans la meilleure des hypothèses, approximatives, construites au-dessus de plusieurs conjectures.

## **Bibliographie**

BOLAÑO, Cesar; GOLIN, Cida; BRITTOS, Valério (orgs.). *Economia da arte e da cultura*. São Paulo: Itaú Cultural; São Leopoldo, Cepas/Unisinos; Porto Alegre: PPGCOM/UFRGS; São Cristovão: Obscom/UFS, 2010.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

BOURDIEU, P. *Les règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*. Seuil, Paris, 1992.

BOURDIEU, P.; PASSERON, J.-C. "La comparabilité des systèmes d'enseignement". In: CASTEL, Robert; PASSERON, J.-C. (orgs.). *Education, développement et démocratie*. Paris: La Haye, Mouton, 1967.

BOUTANG, Yann M. *L'abeille et l'économiste*. Paris: Carnet Nord, 2010.

CALABRE, Lia (org.). *Políticas culturais: reflexões e ações*. São Paulo: Itaú Cultural; Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2009.

DURAND, J. C. *Arte, privilégio e distinção. Artes plásticas, arquitetura e classe dirigente no Brasil, 1855/1985*. São Paulo: Perspectiva, 2009. (reimpressão).

\_\_\_\_\_. *Política cultural e economia da cultura*. São Paulo: Ateliê Editorial; Sesc, 2013.

Friedman, Milton; Kuznets, Simon. *Income from independent professional practice*. New York, National Bureau of Economic Research, 1945.

LECLERC-OLIVE, Michèle; GHELLAB, Grazia Scarfò; WAGNER, Anne-Catherine (eds.). *Les mondes universitaires face au marché. Circulation des savoirs et pratiques des auteurs*. Paris: Karthala, 2011.

Maurice, Marc. "Propos sur la sociologie des professions". *Sociologie du Travail*, Paris, v. 13, n. 2, p. 213-225, avril-juin 1972.

MIRANDA, Danilo S. de (org.). *Ética e cultura*. São Paulo: Perspectiva; Sesc, 2011.

MOUREAU, Nathalie. "Approche organisationnelle des mondes de la peinture contemporaine: de la 'bureaucratie professionnelle' à 'l'adhocratie'". In:

*Approches comparatives en économie de la culture.* Paris: Université de Paris I, InterGroupe de Recherche en Economie de la Culture, 1995. p. 312-326.

SILVA, Frederico A. Barbosa da. *Política Cultural no Brasil, 2002-2006: acompanhamento e análise.* Brasília: Ministério da Cultura, 2007.

WU, Chin-Tao. *Privatização da cultura. A intervenção corporativa nas artes desde os anos 80.* São Paulo: Boitempo; Sesc, 2006.

**Nationalités, présentateurs, institutions et programmes présents au colloque International *Formation en Gestion Culturelle* [compléter avec les adresses électroniques où le lecteur puisse trouver plus d'informations].**

**ARGENTINE**

JOSÉ TASAT: Université Nationale de Trêes de Fevereiro (Untref).

LAURA ISABEL ROMERO: Faculté d'architecture, Urbanisme e Dessin de l'Université Nationale de Mar del Plata. "Diplômes de technicien" en gestion culturelle.

URSULA RUCKER: Association des Gestionnaires Culturels de la Republique d'Argentine/AgeCultuRA.

**BRÉSIL**

ANDREA COSTA: Institut Fédéral d'Éducation, Science et Technologie de Rio Grande do Norte. Diplôme d'enseignement Supérieur em Technologie. Technologie en Production Culturelle.

DENNIS DE OLIVEIRA: Université de São Paulo, École de Communications et Arts (ECA), Centre d'Études Latino-Américaines sur la Culture et la Communication (Celacc). Cours de Spécialisation en Gestion de Projets Culturels et Organisation des Évènements.

FERNANDA DELVALHAS PICCOLO: Institut Fédéral d'Éducation, Science et Technologie de Rio de Janeiro. Cours Supérieur de Technologie en Production Culturelle.

GLEY FABIANO CARDOSO XAVIER e SOLEDAD GALHARDO: Centre Universitaire Senac. Spécialisation en Gestion Culturelle: Culture, Développement et Marché.

JOSE TEIXEIRA COELHO NETTO: Institut Culturel Itaú. Observatoire Itaú Culturel. Cours de Spécialisation en Gestion Culturelle.

KATIA DE MARCO: Université Cândido Mendes. Cours du troisième cycle en Gestion Culturelle (*lato sensu*).

LUIZ AUGUSTO FERNANDES RODRIGUES: Université Fédérale Fluminense, Institut d'Arts et Communication Sociale. Cours de Production Culturelle.

PAULO CESAR MIGUEZ: Université Fédérale de Bahia (UFBa). Programme Multidisciplinaire de troisième cycle en Culture et Société.

**CHILI**

ROBERTO GUERRA: École des Gestionnaires et animateurs Culturels (Egac).

**ESPAGNE**

ALBERTO FESSER: Université Européenne de Madrid. Master *La Fabrica* en Ingénierie Culturelle.

ALFONS MARTINELL SEMPERE: Université de Gérone et Catedra Unesco. Cours de Spécialisation en Gestion Culturelle (modalité virtuelle).

ANGEL MESTRES VILA: Université de Barcelone. Master en Gestion Culturelle.

**FRANCE**

EDWIN JUNO-DELGADO: Groupe ESC Dijon Bourgogne. Cours de Spécialisation Gestion des Institutions Culturelles et Industries Créatives.

PATRICK OLIVIER: Université Paris 9-Dauphine. Cours de Gestion des Institutions Culturels.

**ITALIE**

ELENA BORIN: Université de Ferrara. Département d'Économie, Institutions et Territoire. Master International en Gestion Culturelle.

**MEXIQUE**

JOSÉ LUIS MARISCAL OROZCO: Université de Guadalajara. Institut de Gestion de la Connaissance et d'Apprentissage dans les Environnements Virtuels. Licence en Gestion Culturelle.

**PORTUGAL**

ISABEL BABO-LANÇA: Université Lusófona de Porto. Troisième cycle en Communication e Gestion Culturelle.

**URUGUAY**

ANDREA FANTONI: Centre Latinoaméricain d'Économie Humaine (CLAEH). Maîtrise en Gestion Culturelle.