

**FONDATION MARCEL HICTER
POUR LA DÉMOCRATIE CULTURELLE ASBL**

**LE DIPLÔME EUROPÉEN EN ADMINISTRATION
DE PROJETS CULTURELS
UN LABORATOIRE POUR LA COOPÉRATION CULTURELLE**

par Jean-Pierre Deru

**DECEMBRE
2006**

LE DIPLÔME EUROPÉEN EN ADMINISTRATION DE PROJETS CULTURELS UN LABORATOIRE POUR LA COOPÉRATION CULTURELLE

Par Jean-Pierre Deru, directeur de la Fondation Hicter asbl

En 1989 le Conseil de l'Europe organisait à Barcelone, le séminaire de clôture de son programme, important et réussi, «Culture and Regions», centré sur les besoins de formation. Ce programme analysait l'évolution de différentes réalités européennes (zones périphériques, zones de vieille industrialisation, etc.) et l'impact que les différentes politiques et actions culturelles y avaient, en terme de développement territorial. Une des conclusions du rapport final était que seule une minorité de pays européens possédait des formations en administration de projets culturels pour former des opérateurs culturels régionaux. De plus, rien n'avait été fait pour préparer des administrateurs de projets à mettre en place des projets culturels de coopération européenne. Or, déjà à cette époque, il était clair que l'Europe, petit continent en voie d'intégration, aurait rapidement besoin d'opérateurs culturels capables de gérer des projets et des programmes dépassant les frontières nationales.

La rencontre de Barcelone fut très riche et les débats productifs. Certains débouchèrent sur des propositions concrètes dont l'une était le lancement d'une initiative de formation mariant les niveaux régional et européen. Quelques participants comprirent alors qu'une grande opportunité s'ouvrait à nous ; pas seulement une occasion de s'attaquer aux problèmes causés par le manque d'opérateurs culturels mais aussi une chance d'essayer de nouvelles méthodologies, des méthodes interactives de formation d'administrateurs de projets.

C'est dans ce cadre que fut imaginé et proposé le Diplôme européen en administration de projets culturels (DE). Il s'agissait de former des opérateurs culturels de pays et régions d'Europe, ayant un projet de coopération culturelle, hors des systèmes d'éducation formelle basés nationale-

CONCEPTS ET MOTS-CLÉS

Le DE, né de ces constats, s'est construit sur la base d'un premier concept: le nomadisme.

La Fondation Hicter a eu, très vite, la conviction qu'elle ne pouvait atteindre les buts assignés à cette formation en restant sédentaire. Elle devait mettre en mouvement tant les participants au DE qu'elle-même. Le concept nomade va au-delà du pur fait de se déplacer et d'organiser des formations dans différentes régions et villes. Il s'agit aussi de discuter, de se battre, de convaincre des partenaires nombreux et variés.

Concrètement, le groupe du DE 2004/2005 est allé en Autriche, en Slovaquie et au Sénégal. Le groupe suivant a suivi la formation pendant deux périodes de quinze jours en Suède, au Portugal et aux Açores. Le groupe actuel a résidé en Serbie, au Monténégro et au Nord-Pas de Calais en octobre 2006. Nous trouvons crucial de négocier avec nos partenaires des endroits symboliques. Les choix peuvent osciller entre une aciérie réaménagée, une école du parti communiste ou une villa royale.

La deuxième idée sur laquelle le DE est construit est la sélection.

Un jury sélectionne les participants, non pas à partir des diplômes que les participants ont acquis mais sur leur expérience. Ils doivent développer un projet de collaboration (où ils sont le «pilote» ou le «copilote») et être capables de parler couramment l'Anglais et le Français, les deux langues de travail de la formation.

Les capacités existantes de gestion d'un projet culturel constituent une condition sine qua non pour participer au

DE. Mais cela ne suffit pas, il est essentiel que le candidat prenne le risque de se lancer dans la complexité, l'intérêt, la difficulté d'un projet dépassant ses frontières et tente l'aventure de la collaboration.

Deux personnes maximum, par pays, peuvent être retenues chaque année.

LE PROJET : IMPORTANCE ET LIMITES DU CONCEPT

La notion du projet est/était centrale parce que c'est l'outil nécessaire qui permet aux opérateurs culturels, dans la plupart des cas, de coopérer. Elle est aussi devenue la référence commune constante absolument nécessaire pour le cours. Par exemple, les ateliers réalisés en groupe sur les projets de coopération culturelle sont extrêmement utiles pour mettre en évidence les écarts et les ponts entre valeurs culturelles, modèles, méthodes, pratiques, etc. Cela aide aussi l'équipe pédagogique à cerner l'évolution et les compétences des candidats.

Cependant, le but de la démarche n'est pas que les participants réalisent leurs projets. Le projet est un fil rouge, un outil méthodologique important, ni plus ni moins. Ce qui est crucial, c'est de «muscler», de renforcer ces opérateurs culturels qui prennent le risque de dépenser du temps et de l'argent dans le DE et qui planifient de prendre d'autres risques plus importants, de collaborer réellement, de participer à de plus grands programmes, et en dernière analyse d'avoir un impact de politique culturelle. Si, par malheur, leur projet venait à échouer, cela ne signifierait par ailleurs pas qu'ils quittent la formation. Dans de telles circonstances et pour que l'exercice garde son intérêt il faut alors que l'opérateur soit capable d'analyser d'éventuels dysfonctionnements, qu'il puisse refocaliser ses activités de coopération et qu'il «rebondisse» en intégrant les leçons tirées d'un échec relatif.

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES CAPACITÉS

Mettre en place des projets/programmes de coopération européenne et internationale ne signifie pas simplement élargir et aiguïser les capacités des opérateurs locaux ou nationaux. Cela signifie un saut davantage qualitatif que quantitatif. Nager c'est nager, mais nager dans un étang que l'on connaît ou en haute mer ce sont deux choses tout à fait différentes. Le Diplôme européen injecte la conscience des compétences supplémentaires nécessaires à acquérir. Il donne aussi les moyens d'en acquérir. Pour ce faire, une variété d'apports et d'interactions sont organisés.

Il y a d'abord tout le travail, en petits groupes, entre les par-

ticipants qui effectuent un questionnement croisé, ce que les Anglo-Saxons appellent le «peer-group training».

Il y a ensuite l'intervention d'experts qui doivent allier expertise de terrain ainsi que capacités d'analyse et de prospective.

Ces intervenants qui viennent de différents pays d'Europe, informent et débattent de thématiques qui vont de la «récolte de fonds» à «l'éthique et la gestion culturelle» et de la «politique culturelle» à «la coopération culturelle internationale».

Enfin l'équipe pédagogique suit de près l'évolution des projets, la démarche méthodologique, les travaux de groupe et la préparation du séminaire clôturant la formation.

CONCEPT-CLÉ : LA DÉSTABILISATION

Cela n'a jamais été formellement exposé ni même discuté lors du lancement du DE. Le besoin d'organiser cette déstabilisation est venu lorsqu'on s'est rendu compte que le plus grand obstacle aux partenariats de coopération culturelle authentique résidait dans la croyance absolue (dans la plupart de cas, cachée ou non dite) que mon modèle, mes valeurs, mon système sont les meilleurs et devraient être, d'une façon ou d'une autre, acceptés par quelqu'un d'assez intelligent pour comparer...

Pour rendre ce concept central pour le système opératoire, il a fallu décentrer la formation. Celle-ci n'est plus centrée sur les cours et les intervenants, elle l'est sur les opérateurs culturels interactifs participant à tous les étages de la formation et qui fournissent autant d'éléments d'expérience, d'analyse et d'interaction qu'ils en reçoivent.

Bien entendu, les autres acteurs du processus jouent un rôle incontournable et reconnu, mais les polarités changent.

Il a fallu aussi placer les participants à ce programme dans une situation décalée et en gravitation par rapport à leurs repères, références, us et coutumes.

L'intensité des sessions résidentielles, fortes de contenus mais aussi de symbolique, joue, à ce propos, un rôle non négligeable.

Quand nous parlons de déstabilisation, nous ne parlons pas d'une déconstruction radicale, le but étant plutôt de donner une porosité inconnue à la peau, aux esprits et aux sens. C'est seulement après un tel processus qu'il est possible de parler, pour des projets de coopération culturelle, d'organisation et de gestion.

QUELQUES MOTS SUR LA MÉTHODOLOGIE

Le système, organisé pour des administrateurs et gestion-

naires culturels actifs ayant une expérience de minimum trois ans, est construit autour de quatre éléments principaux: des phases résidentielles; une interaction avec l'équipe pédagogique, les tuteurs et les experts; la présentation des projets et le séminaire de Delphes, et enfin, les études comparatives qui ont eu lieu dans d'autres pays.

PHASES RÉSIDENTIELLES

Chaque année les deux phases résidentielles sont réparties entre des contributions interactives d'experts, des travaux de groupe sur les projets des participants, la préparation au séminaire de Delphes et l'interaction locale avec des opérateurs culturels locaux.

Ces deux semaines de sessions résidentielles sont extrêmement denses, riches et fatigantes.

Le «style de travail» change souvent, les groupes de travail aussi. Les moments les plus importants sont peut-être les plus informels (rencontres, repas, danser, boire, nager,...). Ils constituent une composante intrinsèque du dispositif.

Les contributions «d'experts»

L'idée, c'est de donner des aperçus courts et profonds avec de fortes interactions. Par exemple, concernant la récolte de fonds, l'idée n'est surtout pas de donner des techniques et des recettes pour lever des fonds.

Le but, c'est que chaque participant puisse envisager cette question avec des nouvelles approches, réinventant le style de relations à construire, de partenariat à établir, en fonction de ses réalités, forces et difficultés.

PRÉSENTATION DES PROJETS ET SÉMINAIRE FINAL

La session d'évaluation a longtemps été considérée comme le moment où les participants présentaient leurs projets et recevaient, ou pas, leur diplôme. Après un profond débat au sein du - très important et stratégique - conseil d'orientation du DE, nous avons totalement changé la logique. Désormais tous les opérateurs culturels qui participent activement au programme et remettent leur rapport final viennent à Delphes et obtiennent leur diplôme.

Nous avons donc, question de cohérence, supprimé le jury. Les participants présentent leurs projets aux collègues et aux membres (plus expérimentés) du conseil d'orientation. Ce nouveau système n'est pas moins exigeant pour autant; il est beaucoup plus interactif, redéfinit les rôles et responsabilise les participants.

Le séminaire consiste en trois/quatre groupes qui abordent des questions contemporaines avec enjeu et en débattent

avec les collègues et le conseil d'orientation.

L'idée principale derrière cette méthodologie repose sur le fait qu'on ne propose aucun modèle qu'il faudrait reproduire, on ne donne pas de recettes en quelque sorte. Les stagiaires sont amenés à aller aussi loin que leurs capacités, leur volonté le leur permettent et... au-delà.

SPÉCIFIQUE, POURQUOI SPÉCIFIQUE, COMMENT SPÉCIFIQUE ...?

Depuis que l'aventure a commencé, le monde a beaucoup changé. Il s'est rétréci de toutes parts, s'est globalisé et sous un aspect de modèles normalisés, le volcan bouillonne.

La culture est centrale mais, à part la culture industrielle «d'entertainment», elle n'a jamais été assez reconnue et est souvent instrumentalisée (par le marché mais aussi par les nationalismes). Nous pensons malgré tout, plus que jamais, que la culture a un rôle crucial à jouer dans ce jeu biaisé.

Nous savons à travers Oracle (le réseau européen d'administrateurs culturels lancé par les anciens participants au DE), Vania - un projet Leonardo mené par certains membres du conseil d'orientation du Diplôme européen - et de multiples contacts que nous avons avec eux, que la grande majorité des 400 participants ayant obtenu le Diplôme européen ont modifié leur approche professionnelle et parfois même leurs fondements personnels aussi. Ils jouent souvent un rôle important et créatif dans le monde culturel européen et fonctionnent en réseau.

Le Diplôme européen en administration de projets culturels représente, à un niveau modeste mais exigeant, un laboratoire vivant et réel pour l'actuelle et future coopération culturelle. Il favorise l'émergence de nouveaux projets, expériences, partenariats. Il est fragile, mobile, stratégique et en permanente transformation.