

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

**FORMATION À LA GESTION DE PROJETS DE
COOPERATION CULTURELLE
METHODOLOGIES INNOVATRICES ET OUTILS
PEDAGOGIQUES : LE DIPLOME EUROPEEN, UNE ETUDE DE
CAS**

une analyse de Michel Guerin

**SEPTEMBRE
2007**

FORMATION À LA GESTION DE PROJETS DE COOPÉRATION CULTURELLE - METHODOLOGIES INNOVATRICES ET OUTILS PEDAGOGIQUES : LE DIPLOME EUROPEEN, UNE ETUDE DE CAS

Par Michel Guerin, Conseiller pédagogique, Diplôme européen, Fondation Hicter

LA FONDATION HICTER FINALISE LE PROJET VANIA¹ DANS LE CADRE DU PROGRAMME EUROPÉEN LÉONARDO DA VINCI. VANIA PART DE LA CONSTATATION QUE, DANS UNE EUROPE EN RAPIDE ÉVOLUTION, LE NOMBRE ET LA PROPORTION DE PROJETS DE COOPÉRATION CULTURELLE EST EN AUGMENTATION CONSTANTE. DES ÉTUDES RÉCENTES, NOTAMMENT RÉALISÉES PAR L'UNION EUROPÉENNE, CONFIRMENT PAR AILLEURS, LE FAIT QUE LE SECTEUR CULTUREL EST NON SEULEMENT UN PRODUCTEUR DE SENS MAIS ÉGALEMENT UN CRÉATEUR SIGNIFICATIF D'EMPLOIS. IL EST DONC GRAND TEMPS DE S'INTÉRESSER À CE SECTEUR SPÉCIFIQUE. ET LORSQU'ON LE FAIT, ON EST TRÈS VITE AMENÉ À CONSTATER QUE PEU D'OPÉRATEURS CULTURELS EUROPÉENS POSSÈDENT LES CAPACITÉS ET COMPÉTENCES POUR LANCER ET GÉRER CE TYPE DE PROJET COMPLEXE. LA FMH, AVEC SES PARTENAIRES : INTERNATIONAL INTELLIGENCE ON CULTURE (LONDRES), CUPORE (HELSINKI) ET EVREMATIA (ATHÈNES), ONT ANALYSÉ LE SECTEUR DE LA FORMATION À LA GESTION DE PROJETS DE COOPÉRATION CULTURELLE. LES RÉSULTATS DE CES RECHERCHES SERONT PUBLIÉS DANS LES MOIS À VENIR. UNE DES FORMATIONS INNOVANTES SUR LE PLAN MÉTHODOLOGIQUE ET QUI DONNE DES RÉSULTATS INTÉRESSANTS AU POINT DE VUE DES CAPACITÉS ET COMPÉTENCES ACQUISES EST, DANS CE CADRE, LE DIPLOME EUROPÉEN EN ADMINISTRATION DE PROJETS CULTURELS, PRÉSENTÉ CI-DESSOUS.

1. VALEURS FONDAMENTALES

La Fondation Marcel Hicter pour la démocratie culturelle s'appuie sur le concept de démocratie culturelle qui désigne à la fois l'égalité légitimité des expressions artistiques et culturelles, quelle que soit leur situation sociologique, et l'accès de tous aux outils nécessaires à cette expression. Ce concept implique également une dynamique de participation collective visant la transformation de la société pour contribuer à l'élargissement de la démocratie. En participant à la production symbolique, en chargeant de sens créations et actions culturelles, les artistes, opérateurs et managers culturels proposent des outils d'interprétation et de transformation du monde.

Par ailleurs, toute personne possède des savoirs et développe des pratiques dans des situations concrètes. La valorisation et la mise en commun de ces savoirs et pratiques dégagent un savoir collectif qui, confronté aux différentes disciplines et apports théoriques des sciences humaines, développe l'argument et l'esprit critique.

L'espace européen se caractérise par une diversité forte des cultures qui forgent des identités singulières, en constante évolution. En ce sens, l'identité est un processus construit, fait d'accumulations de modes de pensées et de faire, de références et d'habitudes qui évoluent et se transforment au rythme de l'accélération des échanges. L'identité n'est donc pas un état « figé » mais relève d'un processus dynamique de changement et d'adaptation aux réalités du monde.

Si l'espace européen constitue le terrain de référence pour l'action des participants, il n'est pas un espace replié à l'intérieur de ses frontières, délimité par les états qui le constituent. Dans le cadre de cette formation, l'espace européen est un espace en évolution, ouvert aux autres contrées du monde. La dimension de coopération culturelle, principalement ancrée sur l'Europe, s'ouvre à une coopération internationale au sens mondial du terme.

Toutefois, c'est à partir d'un ancrage déterminé (dans un contexte socio-économique précis) que se formule le projet. En référence à son contexte politique d'émergence

(réunion du Conseil de l'Europe en 1989 dans le cadre du programme « Culture et Régions »), cette formation propose des méthodologies et des outils de travail qui créent les conditions d'une articulation entre la dimension locale, régionale et européenne en associant dans le projet culturel les partenaires transnationaux, créateurs et populations locales dans une perspective de développement pour chaque pôle d'action participant.

Basés sur ces références, les contenus et méthodologies structurant la formation ne sont jamais définis une fois pour toutes. Au fil des années et de l'expérience acquise, le programme de formation est devenu un véritable laboratoire permanent dans lequel s'inventent et se testent continuellement des méthodes d'intervention et de participation à partir du potentiel des participants et de la dynamique des groupes. Composés en moyenne de 15 à 20 nationalités différentes, la dimension européenne, avant même d'être enseignée, se découvre, se vit et s'exprime à l'intérieur même de chaque groupe.

2. ORGANISATION GÉNÉRALE DE LA FORMATION

Le Diplôme Européen en Administration de Projets Culturels est une formation basée sur la reconnaissance de la diversité culturelle en Europe. Il permet aux participants d'élargir leurs connaissances au management de projets de coopération culturelle internationaux et de développer une réflexion critique au sein d'une Europe en mutation.

Pour atteindre ces objectifs, la formation vise à :

- Développer les connaissances, les compétences et les références théoriques dans le domaine des politiques et de la gestion culturelles ;
- Construire un cadre mental ouvert à différentes questions culturelles, à d'autres sensibilités, moyens de pensée/d'action qui constituent une source d'enrichissement mutuel ;
- Développer un réseau de gestionnaires culturels européens, ainsi qu'une attitude et des connaissances facilitant la mise en réseau ;
- Créer des relations fortes entre les participants de diverses régions afin de créer les conditions d'une véritable coopération ;
- Promouvoir la coopération transnationale et la mobilité professionnelle pour que la diversité des cultures en Europe, et dans le monde, prenne sens auprès du citoyen.

2.1 Dynamique de la formation

Le fonctionnement de cette formation repose sur une com-

binaison dynamique d'éléments que l'on peut décrire au travers des trois caractéristiques suivantes :

C'est d'abord une formation « nomade », sans lieu fixe de résidence. Ce nomadisme est une composante essentielle des phases de formation. Elle plonge obligatoirement participants, organisateurs et intervenants dans un contexte différent de celui dans lequel ils évoluent habituellement, forçant le décalage avec les repères habituels de chacun ;

La seconde caractéristique renvoie aux participants eux-mêmes. L'origine différente des participants fournit au groupe la diversité nécessaire dont il a besoin pour travailler. Les participants doivent être capables de présenter leur projet et de le situer dans un contexte de politiques culturelles locales, régionales et nationales. Par une méthodologie de travail adaptée, chaque participant est régulièrement confronté aux projets des autres participants et est amené à le questionner en suivant les étapes de la structuration et de réalisation d'un projet ;

Dans le prolongement du point précédent, un réel apprentissage ne devient possible qu'à partir du moment où ce décalage organisé et cette diversité mise à l'épreuve engendrent une forme de déstabilisation de chacun, où à tout le moins, une interrogation profonde sur ce qui fonde (son) ses modèles et sa grille de lecture du travail de la culture. C'est en soi une étape nécessaire qui se franchit par un travail progressif de déconstruction et de relecture de ses propres pratiques. Ce travail suppose d'ailleurs à son tour et au préalable d'avoir déjà clairement identifié ses propres valeurs et convictions en matière de travail de la culture.

2.2 Organisation pratique de la formation

La formation s'organise en cinq temps différents échelonnés sur une période de 12 mois : deux périodes résidentielles de deux semaines dans les pays partenaires du Diplôme Européen, entrecoupés d'une phase pratique de travail dans le pays d'origine du participant et d'une période d'une à deux semaines dans une autre région d'Europe (stage), ainsi qu'une semaine d'évaluation au Centre Culturel Européen de Delphes (Grèce).

Les phases résidentielles (2 fois quinze jours) ont pour objectifs d'apporter des références théoriques sur les politiques et les actions culturelles significatives en Europe, d'organiser la rencontre et l'échange de manière à ce que l'expérience propre des participants mette à jour les diversités régionales et soient réfléchies de façon critique, de favoriser la mise en réseau d'opérateurs culturels en donnant aux participants la possibilité de bénéficier de contacts avec des opérateurs culturels du pays d'accueil et d'en compren-

dre les politiques culturelles.

La partie pratique de la formation (deux périodes de cinq mois), comprend deux volets:

- L'expérimentation sur le terrain : mise en œuvre de son projet en utilisant les outils théoriques et méthodologiques acquis durant les phases résidentielles.
 - La phase « recherche » : stage d'une semaine dans une autre région d'Europe pour permettre aux participants de comparer différentes pratiques d'un même secteur et de mettre en lumière la dimension européenne de son projet.
- L'évaluation

La première partie de l'évaluation porte sur la présentation d'un rapport qui intègre les apports théoriques et méthodologiques, ainsi que les éléments pratiques de la formation. Il est conçu comme un outil de réflexion sur le processus mis en œuvre.

La deuxième partie de l'évaluation porte sur l'organisation d'un séminaire présentant les travaux et conclusions auxquelles les sous-groupes ont abouti au terme d'une préparation d'un an.

2.3 Les acteurs de la formation

- Le Conseil d'Orientation est responsable et garant de la qualité du Diplôme Européen. Il établit les lignes de conduite pour l'ensemble de la formation. Il est impliqué dans le processus général de formation en assurant notamment le tutorat individuel des participants pour la phase de rédaction des rapports et intervient en tant que personne ressource dans le cadre des séminaires.
 - L'encadrement pédagogique gère et coordonne l'ensemble du programme de formation. Il est garant de son bon déroulement et assure l'encadrement général des sessions, le suivi individuel des participants, l'encadrement des séminaires et le suivi hors temps de session résidentielle.
 - Les experts invités interviennent sur des thématiques liées à la gestion et aux politiques culturelles et travaillent avec les participants sur leur projet.
 - Les tuteurs externes viennent compléter le travail de tutorat effectué par les membres du Conseil d'Orientation. Ils agissent comme personnes ressources et aident les participants dans le développement de leur projet d'un point de vue théorique et pratique
 - Les opérateurs culturels participant à la formation : Acteurs principaux du programme de formation, les participants sont des gestionnaires culturels dotés d'expériences significatives et orientés vers la création de projets. Ils proviennent d'origines géographiques diverses et de disciplines artistiques et culturelles variées.
- La sélection est basée sur les qualifications et l'expérience professionnelle, ainsi que sur la qualité et la faisabilité du projet envisagé. De manière à préserver la diversité du groupe, il n'y aura pas plus de deux participants par pays.

Les candidats doivent posséder impérativement une connaissance active d'une des deux langues de travail (français et anglais) et une bonne connaissance passive de l'autre langue.

3. LE SENS DU PROJET

Le projet est la forme privilégiée pour le dépôt d'une candidature et en même temps, l'outil pédagogique qui permettra de suivre concrètement le « trajet » du stagiaire durant sa formation. Toutefois, la réalisation du projet n'est pas l'élément principal qui est évalué dans le procès de formation et le projet en tant que tel peut changer complètement de nature durant la formation : c'est la dynamique de management que le projet implique et les capacités et compétences à mettre en œuvre (à acquérir ou à renforcer) qui formeront l'objet principal de travail.

4. PRINCIPAUX CONTENUS DE FORMATION

Durant les sessions résidentielles, le programme aborde un certain nombre de thèmes qui font régulièrement l'objet de discussions au sein du Conseil d'Orientation. Selon l'évolution des problématiques et enjeux culturels en Europe, les contenus s'adaptent pour rester au plus près des débats européens et internationaux relatifs aux politiques culturelles publiques et privées.

4.1 Europe et Culture

Présentation des grandes Institutions et organisations Européennes. Enjeux et défis de la Politique culturelle en Europe par rapport à la mondialisation, à la construction européenne et au développement durable. Une démarche éthique fondée sur les droits culturels, la démocratie et la société civile.

4.2 Développement territorial et stratégies urbaines

Rôle, fonctions et aménagements de la ville dans l'histoire récente de l'urbanisation en Europe. Politiques culturelles urbaines et stratégies de mise en œuvre pour un développement durable en lien avec le développement économique, social et environnemental en intégrant la notion de « développement humain ».

4.3 Management et éthique du projet de coopération culturelle

Méthodologie générale du management d'un projet transnational de coopération culturelle, Tendances du management culturel dans la société contemporaine. Responsabilités éthiques du manager culturel.

4.4 Coopération culturelle : stratégies et modèles de la coopération

culturelle internationale

Motivations des individus, organismes et services publics dans la coopération culturelle internationale. Histoire de la coopération internationale, le rôle des réseaux. De la coopération bilatérale à la coopération multilatérale, la dimension culturelle de l'intégration européenne vue dans un contexte global.

4.5 Financement de la culture

Changer le rapport de la culture avec le monde des affaires. « Ce que la culture apporte au business, ce que le business apporte à la culture ». Fonder la recherche de financement sur un échange et un véritable partenariat en inversant le rapport traditionnellement « réservé » entre art et culture.

4.6 Financement de la culture par les Institutions et organisations européennes publiques et privées : voies et moyens

Analyse des programmes dédiés spécifiquement au financement de projets culturels ainsi que d'autres programmes visant essentiellement le développement régional. Apprendre à trouver l'information utile.

4.7 Les réseaux culturels européens

Présentation des principaux réseaux culturels européens, évolutions majeures dans la dernière décennie, rôles et fonctions des réseaux. La pratique du « networking », une compétence indispensable à acquérir pour le manager de projets de coopération culturelle internationaux.

4.8 Les intervenants locaux

En complément à ces interventions, des experts locaux sont invités à présenter un certain nombre d'aspects et d'analyses relatives aux politiques culturelles du pays d'accueil. Le programme de formation prévoit également l'organisation d'une ou de deux « tables rondes », qui mettent en confrontation des opérateurs culturels du pays (managers et artistes), des représentants des administrations (ministères de la culture notamment) des élus et responsables politiques. Selon les cas et possibilités, se joignent à l'auditoire, en plus du groupe en formation, d'autres opérateurs et intervenants divers du monde de la culture de manière à ce que s'organise une vraie discussion sur des thématiques et enjeux réels pour ces différents acteurs.

Il convient également de souligner la prise en compte de la dynamique artistique et culturelle du pays d'accueil. Selon l'offre culturelle, des visites, spectacles et rencontres artistiques sont programmés de manière à ce que les participants puissent entrer en contact avec les artistes et opérateurs culturels locaux.

5. LA MÉTHODOLOGIE

5.1 Les intervenants

Tous les intervenants et experts invités lors des sessions résidentielles reçoivent avant la session les fiches de présentation donnant un résumé du C.V des participants et une synthèse du projet. Les experts ont pour consigne de préparer leurs interventions en s'appuyant sur ces fiches de manière à impliquer au mieux les participants.

En concertation avec l'équipe pédagogique, ces interventions donnent lieu à des sous groupes de discussion durant les sessions de manière à travailler la réappropriation des contenus.

5.2 Le travail en sous-groupes

Le travail en sous-groupes est un élément important de la méthodologie mise en œuvre dans la formation. Ces sous-groupes ont pour objectif d'une part, d'approfondir la discussion entre participants et d'autre part, de faire en sorte que tous les participants aient l'occasion d'échanger avec chaque participant. C'est un espace privilégié pour approfondir la connaissance de l'autre en confrontant différents points de vues.

Au delà des sous-groupes organisés durant (ou après) un exposé, quatre types de sous-groupes sont formés pour l'année de formation.

5.2.1 Pour le suivi du projet

Ce sous-groupe fonctionne durant toute la formation et chaque participant poursuit l'échange de notes avec le responsable pédagogique. Avant la seconde session, les participants rédigent une note d'évolution de projet. Les objectifs de ce sous-groupe sont les suivants :

- Travailler la méthodologie générale du projet ;
- Organiser la discussion entre les participants sur les différents projets selon un découpage méthodologique maîtrisé;
- Apprendre à présenter son projet, en expliquer et justifier les fondements à d'autres personnes de formation et de bagage culturel différents et inversement, écouter et comprendre des dispositifs de projets qui peuvent procéder de logiques autres que la sienne.

5.2.2 Pour le séminaire de Delphes

Ces sous-groupes sont constitués sur base de trois thématiques qui serviront de base à l'organisation d'un séminaire à Delphes lors de la session finale d'évaluation.

Ces thématiques sont extraites des questionnaires de candidature dans lequel le (la) candidat(e) a proposé l'une ou

l'autre question ou enjeu qu'il (elle) souhaiterait traiter durant la formation.

Le séminaire poursuit les objectifs suivants :

- Partant de la pratique des participants, créer les conditions d'une réflexion plus théorique sur une thématique choisie ;
- Inciter les participants à se documenter par la lecture, l'analyse de cas, le voyage d'étude ainsi qu'à organiser les échanges nécessaires tout au long de l'année de formation;
- Organiser la discussion en sous-groupe pour que les participants fassent l'apprentissage de la coopération culturelle en matière de confrontation d'idées, de réflexion, de clarification de concepts utilisés. Etablir les convergences et divergences en matière d'analyse ;
- Présenter au groupe élargi et au Conseil d'Orientation la conclusion de ces travaux en animant un débat général sur la thématique choisie.

5.2.3 Pour la présentation du rapport final (Cluster)

Un troisième type de sous groupe est encore formé pour la présentation des rapports lors de la session finale d'évaluation.

Le « cluster » est un sous-groupe qui se constitue durant la seconde session. Il est composé de deux à trois personnes maximum qui travailleront sur la présentation de leurs rapports respectifs d'une part mais également sur une problématique commune aux membres du sous groupe.

L'objectif de ce type de sous groupe est de dépasser la présentation individuelle du projet en présentant une question ou un thème communs aux projets présentés.

5.2.4 Pour les « mini audit »

Un dernier type de sous groupe s'organise encore à l'occasion de visites et discussions avec des opérateurs culturels du pays d'accueil. Nos partenaires sélectionnent et proposent un certain nombre de lieux culturels ou d'opérateurs qui développent une action novatrice dans le domaine artistique ou culturel. Ces rencontres feront l'objet d'une présentation en fin de session.

6. COMPÉTENCES ET OUTILS PÉDAGOGIQUES

Pour synthétiser l'approche développée en termes de compétences cognitives, fonctionnelles, éthiques et personnelles (auxquelles nous ajoutons une compétence esthétique) à acquérir ou à renforcer, nous nous référons à une grille² qui définit les compétences qui correspondent à une vision idéale du manager de projet de coopération culturelle transnational. Ainsi, à titre indicatif, nous identifions en termes de compétences cognitives à acquérir les capacités suivantes :

Multilinguisme; Communication; Marketing; Connaissances des Politiques Culturelles Nationales et des traditions culturelles; Connaissance des Institutions internationales; Dispositions légales internationales; conditions de travail en Europe; Sources de financement; Analyse sociopolitique, économique, culturelle internationale; Méthodologie du projet de coopération international; Langages artistiques; domaine de connaissance culturel spécifique; Connaissance des Publics, etc.

Ces compétences sont définies à la fois à partir du « métier » mais également, de manière anticipative, à partir des différents défis et enjeux qui traversent (ou caractériseront demain) le travail du gestionnaire de projet de coopération culturelle.

D'autre part, en regard de ces compétences, nous déclinons les domaines de savoirs auxquels celles-ci renvoient, en repérant les principaux concepts qui caractérisent ces savoirs. Ainsi, toujours pour les compétences cognitives, nous identifions les concepts suivants :

Culture; Diversité culturelle; Interculturalisme; Multiculturalisme; Transculturalisme; Minorité culturelle; Relativisme culturel; Nationalisme; Idéologie; Transition; Libéralisme; Privatisation; Marché; Industries culturelles; Coopération culturelle; Espace public; société civile; Région et territoires; Développement culturel; Développement durable; Développement humain; Cohésion sociale; Identité; Conservation; patrimoine; Mondialisation; Globalisation; Société civile; citoyenneté; Urbanité; Démocratie; Participation; Accessibilité; Démocratie culturelle; Hégémonie culturelle; Politiques publiques; Inclusion; intégration; Institution; Modernisme, post., etc.

Ce référentiel de concepts caractérise à la fois les domaines de compétences définis en amont mais renvoie également aux principales notions abordées par les différents intervenants durant la formation.

Enfin, toujours en regard de ces compétences à acquérir et domaines de connaissances qui les caractérisent, nous organisons une « boîte à outils » méthodologique qui favorise « au mieux » l'intégration de ces concepts et l'acquisition (ou le renforcement) de ces compétences.

Ainsi, toujours dans le champ des compétences cognitives, s'alignent les outils méthodologiques suivants :

Lectures; Exposés interactifs; Exposé « ex-cathedra »; Débats internes; Discussions en groupe; Travail en sous-groupes (séminaire, cluster, projet); Exercices d'application; Panels; Etudes de cas; Témoignages; Jeux de rôles; Rapports de synthèse; notes d'évolution de projet; Etude comparative à l'étranger, etc.

Le même type de raisonnement peut ainsi être construit

pour les autres formes de compétences en regard desquelles un référentiel de concepts est mis en relation avec des méthodes et des outils pédagogiques. Il n'y a évidemment pas d'application linéaire et mécanique de cette grille. Il s'agit bien d'un schéma qui tente d'illustrer le projet pédagogique qui caractérise cette formation. Sachant que « la compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donnés »³, la répartition des compétences par pôles reste schématique. Les méthodes et outils se combinent en fonction des objectifs. Ainsi, à titre d'exemple, dans le cadre de la préparation du séminaire qui poursuit notamment l'objectif d'organiser la discussion en sous-groupe pour que les participants fassent l'apprentissage de la coopération culturelle en matière de confrontation d'idées, de réflexion, de clarification de concepts et de vocabulaire utilisé, la consigne n'est pas de dégager une position commune sur la thématique choisie, mais bien d'établir les convergences et divergences en matière d'analyse. Il est clair que, dans ce cas-ci, l'obtention d'un consensus est généralement « plus mou » et moins productif que le travail sur l'émergence de divergences qu'il faut expliquer. L'apprentissage de l'argumentation critique, fondée et rigoureuse se renforce au travers de cet exercice.

7. L'ÉVALUATION DES SESSIONS RÉSIDENTIELLES

Au terme de chaque session résidentielle, l'équipe pédagogique organise une évaluation qui se centre d'une part sur l'évolution du projet et d'autre part sur l'évolution de la capacité du stagiaire (accroissement des compétences) à mettre en œuvre un projet de coopération culturelle internationale.

En synthétisant les principales tendances des évaluations produites sur ces cinq dernières années, on relève les caractéristiques suivantes :

- Une appréciation générale positive de la qualité des contenus abordés par les différents experts « routiniers » de la formation ;
- Un réel accroissement des compétences de chacun dans le management de son projet (résultat du travail en sous-groupes projet) ;
- Un vif intérêt pour le travail de préparation du séminaire qui aiguise l'appétit en fait de lectures et de recherches ;
- Le sentiment profond et partagé d'avoir vécu une expérience unique en fait de rencontres et d'échanges et d'avoir de manière dynamique et conviviale découvert de l'intérieur des formes de diversité culturelle ;
- Un temps d'organisation et de travail « trop chargé », une demande de temps libre pour digérer la masse de contenus abordés et retravailler des notes individuellement ou

en sous-groupe ;

- Une opportunité extraordinaire pour construire des partenariats et mettre en place des projets de coopération culturelle entre les participants du groupe (chaque année, ces sessions de formations donnent lieu à la création de nouveaux projets de coopération).

8. L'ÉVALUATION GÉNÉRALE, LA SESSION DE DELPHES

A la suite d'une évaluation générale du dispositif de formation (Delphes, 1998), le Conseil d'Orientation a estimé que les modalités d'évaluation en cours (classiquement apparentées au mode de présentation et de défense d'un mémoire universitaire devant un jury extérieur) ne correspondaient pas à la dynamique de formation mise en œuvre. La session d'évaluation de Delphes devenait contre-productrice en ce sens qu'elle clôturait un cycle de formation dans le stress, le formalisme, l'individualisme et la sanction alors que toute la formation incitait à l'ouverture, l'échange et la créativité.

Cette session s'est transformée en une troisième session de formation dans laquelle s'impliqueraient davantage tous les participants. D'une part, en venant à Delphes, le participant obtenait automatiquement le diplôme⁴, ce qui éliminait le caractère stressant de cette session et, d'autre part, le statut de l'ensemble des participants changeait, considérant qu'en fin de compte, nous étions tous (participants, équipe pédagogique et membres du Conseil d'Orientation) des professionnels de la culture disposant de savoirs et d'expériences différentes que l'on se devait d'activer dans une dynamique d'échanges et d'apprentissages réciproques.

9. L'APRÈS FORMATION ET LE POTENTIEL D'ORACLE

Le souhait de poursuivre les contacts et de mettre en œuvre des projets de coopération a donné naissance en 1991 à la création du réseau « Oracle », réseau prioritairement accessible aux participants qui ont suivi la formation de la FMH. Oracle est avant tout un réseau de personnes, opérateurs culturels (il n'y a pas de « représentants » institutionnels) engagés dans des projets de coopération culturelle transnationaux. Outre le fait de se présenter comme une plateforme d'échanges, sa principale activité consiste à organiser annuellement un séminaire sur un thème en relation avec les enjeux et défis actuels en matière de coopération culturelle.

10. CONCLUSIONS ET IMPACT DE LA FORMATION

L'impact (ensemble des effets directs, indirects, induits et environnementaux) de cette formation n'a pas encore fait l'objet d'une évaluation spécifique. Toutefois, au-delà de l'acquisition de techniques et d'approfondissements théoriques, il apparaît surtout que des résultats s'observent dans le fait qu'une majorité de participants a pu intégrer dans ses pratiques la dynamique de réseau en initiant des projets de coopération culturelle. Leur capacité à construire des partenariats durables, chargés de sens, construits sur de véritables enjeux de politique culturelle, a d'ailleurs amené certains d'entre eux à assumer des responsabilités importantes au sein d'institutions publiques et privées.

480 opérateurs culturels de 38 pays, principalement situés en Europe, mais aussi au Sénégal, Liban, Maroc, Géorgie, Canada et Philippines partagent aujourd'hui cette « culture commune » et cette dynamique d'échanges que la formation s'efforce de transmettre. C'est ce réseau informel, mais opérationnel, qui vivifie la diversité culturelle et le dialogue des cultures. C'est un des résultats majeur de cette formation.

NOTES

1- Validation and certification of training in the field of European cultural cooperation project management

2. Cette grille est construite à partir de l'expérience et la pratique du métier, mais également à partir d'études réalisées dans le domaine du management des projets de coopération culturelle internationale. Elle évolue dès lors au rythme des évolutions, exigences et défis qui caractérisent le secteur.

3 - LE BOTERF (G), 1995, De la compétence, essai sur un attracteur étrange, Paris, Editions d'organisation

4 - Le diplôme ne s'obtient plus uniquement sur la présentation et défense du rapport lors de la séance d'évaluation finale. Il s'obtient « automatiquement » dans la mesure où le participant a répondu de manière satisfaisante à l'ensemble des obligations durant tout le processus de formation (travaux individuels, travaux de sous-groupes, rédactions de notes intermédiaires, suivi individuel par l'équipe pédagogique, etc.). En réalité, les personnes qui n'obtiennent pas ce diplôme sont généralement celles qui abandonnent le processus de formation en cours de route.