

**ASSOCIATION MARCEL HICTER  
POUR LA DÉMOCRATIE CULTURELLE - FMH**

**FORMATION À LA GESTION DE PROJETS DE COOPÉRATION  
CULTURELLE EN EUROPE : LES MÉTHODES ACTIVES**

Par Jean-Pierre Deru et Milena Dragisevic-Sesic

**NOVEMBRE  
2009**

# FORMATION À LA GESTION DE PROJETS DE COOPÉRATION CULTURELLE EN EUROPE : LES MÉTHODES ACTIVES

Par Milena Dragisevic-Sesic et Jean-Pierre Deru, intervenants du Diplôme européen

La formation à la gestion de projets de coopération culturelle est fort à la mode ces dernières années. En effet, le besoin s'en fait de plus en plus sentir notamment sous l'effet de l'intégration européenne d'une part, et d'autre part, pour répondre aux compétences spécifiques requises par la gestion de projets réalisés dans le cadre de coopérations culturelles imposées par de nombreux programmes européens.

Il s'avère donc intéressant d'analyser les modèles de formation à l'œuvre actuellement ainsi que l'utilisation de méthodes actives de formation.

Ce qu'il faut noter, c'est que le secteur de la formation à la coopération culturelle transnationale s'avère encore très timide quand il s'agit d'utiliser des méthodes actives d'apprentissage. C'est particulièrement vrai concernant les universités. En fait, on constate que la majorité des programmes de ce secteur parlent d'enseignement et non pas d'apprentissage ou de formation.

Ceci signifie que l'idée d'active learning se limite souvent à des cours plus ou moins interactifs ou à des modes d'enseignement incluant un espace de dialogue pour intéresser et impliquer les étudiants. Il s'agit de modalités très limitées du concept de méthodes actives. Celui-ci prend, en effet son sens et dégage des effets profonds lorsqu'il utilise des méthodes telles que, par exemple, le brainstorming ou des ateliers gérés par les étudiants (peer groups). Ces méthodes qui misent sur une interactivité forte, exigent généralement beaucoup de temps et génèrent assez peu de connaissances nouvelles. Elles sont cependant très efficaces quand il s'agit de développer les capacités interculturelles des participants, de diffuser l'information concernant les possibilités de financement et de développer différentes capacités et compétences (comme par exemple les capacités de négociation) indispensables pour gérer des projets de coopération culturelle.

Types de méthodes actives :

- Apprentissage basé sur projet; apprendre en agissant (learning by doing), apprendre en créant;
- Apprentissage sur base de problèmes à résoudre; ateliers, débats, séminaires;
- Apprentissage par transmission de connaissances (présentation ...);
- Apprentissage basé sur des recherches (recherches sur le terrain ou «desk research», voyage d'études, observations);
- Echanges entre groupes de pairs (peer groups) et apprentissage «en situation», comme par exemple des mises en réseau;
- Apprentissages basés sur des immersions dans des institutions ou des organismes culturels (stages, observations, etc.);
- Apprentissage basé sur des jeux, sur des simulations.

Nous pouvons détailler ici quelques méthodes innovantes utilisées par certains centres de formation.

## MÉTHODES BASÉES SUR DES ÉTUDES DE CAS

C'est une méthode fort prisée par les organismes de formation ce qui constitue – en soi – un aspect positif.

Cependant, faiblesse généralisée du système, ces études de cas sont majoritairement présentées par des professeurs ou des professionnels invités. Ceux-ci changent souvent et les études de cas choisies varient également et ne sont pas nécessairement les plus intéressantes ou les plus adaptées aux centres d'intérêt des étudiants.

Ce qui manque cruellement au stade actuel de développement de cette méthode, c'est une sélection de pratiques créatives qui ont promu la coopération culturelle et qui peuvent amener une réflexion dans le chef des opérateurs suivant ces formations .

L'attrait essentiel de cette méthodologie consiste à générer chez les étudiants un appétit pour le travail transfrontalier, pour la rencontre avec «les autres», pour élargir ses horizons, multiplier les expériences, présenter et recevoir des cultures différentes, tout en dévoilant les difficultés et parfois même les pièges de la coopération.

Pour illustrer cette méthode, il est utile d'en détailler quelques aspects:

- Analyses croisées d'études de cas (Peer case studies)

Cette méthode spécifique n'est utilisée que dans le cadre du Diplôme Européen en Administration de Projets Culturels (DE).

Les opérateurs (en général +/- 25 de +/- 20 pays) sont divisés en 3 groupes et travaillent, avec le support de l'équipe pédagogique, au développement de leurs projets respectifs (en effet la procédure d'admission au DE implique que les participants présentent un projet de collaboration ayant une dimension européenne. Le travail en sous-groupe constitue un important élément de la méthodologie mise en œuvre dans cette formation.

Ces sous-groupes ont pour objectifs principaux d'une part, d'approfondir les échanges entre participants et d'autre part de s'assurer que tous les participants aient l'opportunité d'échanger des connaissances autant que des points de vue.

Aux différentes étapes de la formation, chaque participant reçoit un «feedback» sur l'évolution de son projet donné par les différents acteurs de la formation parmi lesquels, et en premier lieu, ses pairs.

L'interaction forte, tonique avec des collègues de différents pays et de secteurs culturels variés qui, de plus, questionne les contenus des projets, leur méthodologie et leur gestion, permet aux participants d'entrer de plain-pied dans le type d'effort et de capacités interculturelles nécessaires pour travailler sur des projets internationaux.

## Etude de cas de leadership

Le point commun de ces études de cas est qu'elles sont constituées par des analyses de situations positives gérées par des directeurs de programmes culturels.

Il s'agit souvent de personnalités charismatiques dont dépend le succès de l'opération.

La démarche de cette méthode essaye – en général – de montrer que le projet possède différentes caractéristiques et que si l'on peut s'en inspirer pour d'autres projets, l'imitation pure et simple est forcément impossible.

## Etudes de cas sur le management de crise et sur des enjeux spécifiques

Nous nous trouvons ici dans une situation inverse à celle qui présente des cas pouvant être considérés comme des réussites.

Il s'agit d'analyser des situations de partenariats culturels impliquant des décisions cruciales lorsqu'un problème important et inattendu arrive.

En ce qui concerne les enjeux spécifiques, les études se penchent sur des cas illustrant des thèmes spécifiques comme, par exemple, l'éthique dans des projets de coopération culturelle.

Parfois cette méthodologie peut servir à l'acquisition de capacités, par exemple, développer des compétences interculturelles dans l'interaction internationale.

## ATELIERS UTILISÉS COMME LIEUX D'INTERACTIONS – FORMATION À LA SENSIBILITÉ INTERCULTURELLE

Même si cela semble étonnant, la majorité des cours axés sur la gestion de projets de collaboration culturelle, n'ont peu ou pas dépassé le clivage conceptuel de culture populaire et culture d'élite.

La dimension hybride que connaissent de plus en plus de secteurs et d'actions culturels se retrouve assez peu dans le secteur.

Il existe cependant des formations qui ouvrent ces espaces d'ateliers interactifs permettant d'échanger non seulement des expériences mais aussi des sensibilités variées.

Les résultats en sont rarement mesurables. Ils s'avèrent cependant très utiles pour permettre l'ouverture des mentalités.

## TABLES RONDES

Les tables rondes permettent que des thèmes soient explorés selon différentes perspectives. Par exemple sur des thèmes comme : que signifie travailler à l'international ? Quelle

peut être l'éthique de la coopération culturelle ? Pourquoi l'emploi culturel transfrontalier reste-t-il si compliqué à mettre en œuvre ?

De tels débats exigent des acteurs qui les mènent qu'ils aient la capacité de dépasser leurs expériences personnelles ainsi que leurs connaissances basées sur des recherches et des lectures et de confronter les expériences d'opérateurs ayant différentes fonctions dans les projets de coopération (producteurs, gestionnaires, artistes, administrateurs, financeurs, etc.).

## APPRENTISSAGES INDIVIDUELS PAR LE BIAIS DE LECTURES ET D'OUTILS MÉTHODOLOGIQUES SPÉCIFIQUES

L'utilisation des livres et de documents (articles, magazines) reste primordiale dans ce type de formation.

Si les sources sont multiples, il ne faut pas se cacher le fait qu'une lacune importante de ce secteur spécialisé, pointu et en développement, réside dans le fait que trop peu de recherches propres sont réalisées sur des bases scientifiques.

Sans cela il sera difficile de publier des manuels permettant aux étudiants/opérateurs en formation de bénéficier d'outils d'apprentissages structurés.

Il faut souligner ici l'utilisation de plus en plus fréquente de DVD multimédia comme outils de formation.

Les DVD multimédia possèdent un avantage sur les livres, ils sont nettement plus flexibles.

Ils peuvent en effet couvrir un large spectre de sujets et d'enjeux.

Les étudiants peuvent ensuite décider d'approfondir telle ou telle facette du spectre et utiliser toutes les formes disponibles: textes, photos, graphiques (éventuellement animés), bandes dessinées, entretiens vidéo, jeux/tâches interactifs etc.

Ce type d'outil recouvre tout à la fois l'utilisation d'un manuel et d'une petite encyclopédie.

La navigation est personnelle et peut être éventuellement guidée par un formateur si le besoin s'en fait sentir.

Un bon exemple de ces DVD/outils de formation est constitué par INOCULT, réalisé par la Fondation Marcel Hicter en collaboration le réseau Oracle (réseau des opérateurs culturels européens) et avec des partenaires portugais et finlandais.

## CLASSE VIRTUELLE

Un participant à la formation peut utiliser une simulation virtuelle de situations auxquelles un gestionnaire culturel peut être amené à faire face.

Il peut donc réaliser quel type d'erreur il pourrait commettre et, comme avec l'utilisation d'un simulateur de vol pour un pilote, il peut apprendre de ses erreurs sans en payer les pots cassés.

Les classes virtuelles peuvent être utilisées autant à un niveau individuel qu'à un niveau collectif, grâce à des ordinateurs en réseau. De telle manière, un travail de groupe peut aussi devenir partie intégrante du processus de formation par des jeux vidéo d'apprentissage.

L'analyse des méthodes actives utiles aux formations à la gestion de projets de coopération culturelle montre deux choses :

- d'une part, que la variété de ce type de méthodologie est considérable;
- d'autre part, que nombre de ces méthodes ne sont utilisées que par quelques organismes de formation et, dans certains cas, par une seule...

Il est donc urgent que ces outils pédagogiques, mieux adaptés à ce type de formation que les enseignements traditionnels, soient diffusés et utilisés plus largement.

Pour atteindre ce résultat, il existe à notre sens deux pistes prioritaires à creuser. En premier lieu, Encatc, le réseau européen des centres de formation à l'administration culturelle, doit diffuser non seulement les méthodologies actives en tant que telles, mais aussi l'impact que celles-ci ont eu sur les opérateurs culturels qui en ont bénéficié, tant en termes d'ouverture d'esprit que de renforcement de leurs compétences et capacités. Ensuite, il sera nécessaire de former les formateurs à ces méthodes actives. Il s'agit là d'une condition sine qua non de réussite, mais aussi d'une tâche aussi intéressante que complexe.