

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

**LES MÉTHODOLOGIES INNOVANTES EN ŒUVRE DANS
LES FORMATIONS À LA COOPÉRATION CULTURELLE
EUROPÉENNE**

une analyse de Milena Dragicevic Sesic

**DECEMBRE
2007**

LES MÉTHODOLOGIES INNOVANTES EN ŒUVRE DANS LES FORMATIONS À LA COOPÉRATION CULTURELLE EUROPÉENNE

Par Milena Dragicevic Sestic, Présidente du Conseil d'orientation du Diplôme européen en administration de projets culturels

La Fondation Hicter a entrepris d'analyser le secteur européen de la formation à la gestion de projets de coopération. Pour ce faire, elle a demandé à Milena Dragicevic Sestic d'étudier un nombre conséquent de programmes de formation actifs dans le secteur et a interviewé une douzaine de responsables de programmes mettant en œuvre des méthodologies innovantes. Cette analyse reprend quelques-uns des résultats de sa recherche.

POSITION DU FORMATEUR

La position et le statut du formateur sont principalement ancrés dans sa culture nationale mais dépendent également de sa fonction ; il peut en effet s'agir d'un artiste/gestionnaire présentant son expérience, ou d'un formateur professionnel.

Il est par ailleurs clair que la plupart des formateurs sont issus de contextes locaux/nationaux, et qu'ils ont acquis la majeure partie de leur expérience académique et professionnelle au sein de leur propre culture. A ce titre, il semble que le rôle des réseaux (tels que Encatc, Circle, IETM¹) ait été crucial dans l'internationalisation des programmes de formation et dans la prise de conscience de la nécessaire compétence internationale des professeurs et des formateurs.

Les instituts de formation invitent, selon leurs capacités financières, des intervenants d'autres cultures et pays, offrant ainsi la possibilité aux étudiants et professionnels d'entendre différentes approches et de réfléchir à la dimension interculturelle de la gestion culturelle. Cependant, ce formateur n'adoptera pas toujours une véritable «position internationale» (il existe quelques exceptions, comme par exemple des managers et artistes issus de programmes et de projets véritablement internationaux).

Certains formateurs spécialisés dans la gestion et la coopération culturelles sont impliqués dans des formations à

l'étranger ou dans leur pays, on les retrouve dans plusieurs lieux. La mise à disposition de l'expertise constitue une nécessité impérieuse. L'expérience du CPEG² a démontré que des investissements spécifiques pour le développement d'expertises sont nécessaires. La pratique actuelle combine des profils d'intervenants choisissant pour formateurs permanents des chercheurs universitaires généralistes (parfois nantis d'un diplôme et d'une expertise liés à des recherches spécialisées telles que : théorie critique, études post-coloniales, etc.) et, comme invités extérieurs, des opérateurs locaux ayant une expérience internationale. Cette approche est renforcée par un encadrement de stages qui peuvent être liés à de grands projets internationaux ou à des organismes internationaux se déroulant dans le pays ou à l'étranger³. Exemple typique de ce système : Kulturkonzepte, à Vienne, dans le programme duquel un spécialiste enseigne les politiques culturelles comparées établissant des principes de coopération culturelle et de mobilité en Europe, tandis qu'un autre formateur présente les aspects plus concrets (il s'agit d'un des fondateurs de TransEuroPhalles et actuellement directeur d'une agence de musique du monde spécialisée dans l'organisation de grands événements internationaux en Autriche). Un troisième aspect de la coopération s'adresse aux étudiants qui, lors d'une visite à Bruxelles, peuvent non seulement visiter les institutions européennes, mais aussi participer à une formation sur les capacités et les compétences interculturelles.

Comme l'ont souligné certains organisateurs des programmes, le rôle du formateur est surtout de faire prendre cons-

science des enjeux de la coopération culturelle européenne, parce que les étudiants sont souvent des managers culturels de régions et petites villes où la coopération à l'intérieur de leur pays, et a fortiori avec le reste du monde, représente un défi de taille.

L'autre rôle important du formateur consiste à adapter les méthodes et le contenu de son enseignement aux besoins de son public, en évaluant son profil et ses besoins mais aussi en s'inspirant tant de l'expérience des participants que d'exemples européens plus globaux pour définir des approches pertinentes. Ceci requiert une méthode d'enseignement interactive dépassant les cours magistraux et les présentations suivies de sessions questions-réponses. Il s'agit de véritables sessions de résolution de problèmes.

Les universitaires, qui sont principalement des chercheurs et rarement des professionnels de la culture, essaient souvent de renforcer les capacités des étudiants par des exemples et des modèles issus du milieu professionnel (principalement anglo-saxon). Par exemple, parmi les supports pédagogiques et les livres utilisés en Croatie, on peut trouver les compilations de contrats entre partenaires internationaux⁴ impliqués dans différents types de projets (arts de la scène, arts visuels etc.). Parallèlement, les étudiants disposent de manuels impliquant une démarche plus créative de leur part, promouvant des débats et cherchant à résoudre des questions abordées⁵.

Il est clair qu'il n'existe pas qu'une seule méthode ou combinaison de méthodes pour former à la coopération culturelle internationale. La qualité des contenus et des professeurs reste par ailleurs un élément fondamental⁶ dans ce type de programme. Dans nombre d'entre eux, une partie importante du cursus est dédiée à une approche centrée sur la pratique. Certains programmes considèrent qu'il s'agit d'un moyen efficace pour préparer les étudiants à affronter les exigences de leur vie professionnelle future⁷. Le système le plus enrichissant réside dans une combinaison équilibrée entre théorie et pratique⁸.

Toutefois, les conclusions tirées des entretiens réalisés dans le cadre du projet européen Vania auprès de formateurs et de professeurs de coopération culturelle transnationale montrent que les programmes doivent améliorer leur contenu de la manière suivante :

- Plus de recherches, d'analyses et de données sur la coopération culturelle internationale ;
- Les projets présentés par les étudiants doivent rencontrer des exigences plus élevées (traitant de questions plus appropriées aux pratiques de la coopération culturelle, aux identités diverses de l'UE, etc.) ;
- Une réflexion plus théorique et des débats contradictoires doivent être menés sur des thèmes comme les défis éthiques de la coopération culturelle par exemple.

APPRENTISSAGE ACTIF ET MODÈLES DE FORMATION

A de rares exceptions près, les méthodes d'apprentissage actif n'ont pas encore droit de cité dans les cursus de formation à la coopération culturelle transnationale en tant que norme de fonctionnement. La majorité des directeurs de programmes interrogés ont insisté dans leur réponse sur le fait qu'ils utilisent quelquefois des méthodes de « formation interactive ». Cependant, lorsqu'il s'agit du secteur universitaire, l'enquête montre que les notions d'enseignement/formation et d'apprentissage restent assez vagues. A chaque question concernant le processus d'apprentissage de leurs participants/utilisateurs/étudiants, les réponses se sont inmanquablement centrées sur les modes d'enseignement.

Ainsi, bien qu'elle soit ancrée depuis longtemps en Europe, l'idée d'un apprentissage actif se limite principalement à des cours interactifs ou à une formation permettant un dialogue, visant à stimuler l'intérêt des participants et à les impliquer davantage en démontrant la congruence des cours avec leurs pratiques et projets. Une telle conception impose des limites en termes d'apprentissage interactif. Les méthodes comme les « peer groups workshops », les brains-tormings, etc. impliquent un processus d'apprentissage plus lent et ne permettent pas nécessairement d'augmenter le niveau de connaissances. Elles s'axent principalement sur le développement de compétences et sur le partage d'informations. Elles sont cependant extrêmement efficaces quant à la formation au dialogue interculturel, à la diffusion d'informations sur les possibilités de financement et au développement de compétences permettant la réalisation de projets internationaux comme, par exemple, les capacités de négociation.

Types d'apprentissage actif

- *Apprentissage centré sur le projet (« learning by doing »)*
- *Apprentissage centré sur les problèmes : ateliers, débats ou séminaires*
- *Apprentissage centré sur la recherche (recherche documentaire et de terrain, voyages d'étude, observation)*
- *Apprentissage par transmission de savoir (cours, présentation d'études de cas, exposés)*
- *Echange avec groupe de pairs et apprentissage « en situation » (mise en réseau, ateliers, projets)*
- *Apprentissage basé sur l'institution/l'organisation (stages en entreprise, apprendre en observant)*
- *Apprentissage par le jeu (homo ludens), jeux de simulation*

EXEMPLES DE MÉTHODES INNOVANTES D'ENSEIGNEMENT

Méthodologie d'études de cas

L'enseignement de la coopération culturelle est habituellement basé sur la présentation d'études de cas. Malheureusement, aucun des centres et écoles sondés ne dispose d'une sélection d'études de cas (bonnes pratiques) en format papier ou numérique. De plus, puisqu'elles sont généralement présentées par des professeurs invités, elles sont susceptibles de changer chaque année, à mesure que les professeurs changent (même si les professeurs invités interviennent régulièrement, ils présenteront souvent leur projet le plus récent qui n'est pas nécessairement le plus adapté et le plus significatif pour les étudiants). Le but de tels outils d'apprentissage dans ce contexte est naturellement de créer un « appétit » pour le travail transfrontalier, les voyages, la rencontre avec d'autres, l'élargissement des expériences par le travail dans un autre cadre culturel ou par l'accueil d'une autre culture, tout en exposant les difficultés et les pièges potentiels.

Grâce aux entretiens réalisés, nous avons réuni un grand nombre d'études de cas parmi lesquels nous avons sélectionné plusieurs exemples de pratiques dont les plus typiques sont :

- Etudes de cas de collègues. Apprendre grâce aux pratiques de « pairs »⁹, focalisation diversifiée ;
- Leadership ("star" charismatique) ; apprendre à partir de modèles de leadership ;
- «Success stories», présentation de réalisations couronnées de succès d'un évènement international avec focalisation sur la gestion ;
- «Incident» international ; gestion de crises ;
- Etudes de cas centrées sur des thèmes particuliers (coopération Nord-Sud : équilibre-déséquilibre, approche « paternaliste », etc.).

Etude de cas de collègues

La formation de groupe centrée sur les participants est établie en tant que méthode d'enseignement de coopération culturelle distincte uniquement dans le cadre du Diplôme européen en administration de projets culturels de la Fondation Hicter. Les participants au Diplôme européen sont répartis en trois groupes travaillant avec une équipe pédagogique sur le développement de leurs projets (la sélection implique que les projets aient une dimension européenne). Le travail en sous-groupes est un élément important de la méthodologie en vigueur dans cette formation. Ces sous-groupes ont pour objectif principal, d'une part d'approfondir

le débat entre participants et, d'autre part de s'assurer que tous les participants aient l'opportunité d'échanger leurs connaissances et de confronter différents points de vue. Dans le cadre de la formation, chaque participant reçoit de l'équipe pédagogique des «feed-backs» sur le développement de son projet et participe activement à des discussions de groupe, à des séminaires organisés lors de la phase d'évaluation et, enfin, participe aussi à des présentations par groupes thématiques¹⁰.

En côtoyant des personnes issues de cultures et souvent de domaines artistiques différents; en discutant du contenu du projet et de l'évolution de sa gestion, les participants sont directement confrontés au type d'effort et de logique auquel ils doivent recourir dans un travail transfrontalier et peuvent s'en faire une idée précise.

Dans d'autres programmes de formation, les groupes de pairs changent en fonction du groupe et des formateurs. Dans de nombreux cas¹¹, les formateurs sont informés à l'avance des projets des étudiants afin de pouvoir organiser leurs cours dans le but de répondre aux besoins concrets du projet, mais les projets ne doivent pas être nécessairement transnationaux.

LEADERSHIP

De telles études de cas ont beaucoup de points communs. Elles ont naturellement tendance à se focaliser sur des exemples de leadership annoncés comme des réussites et présentent souvent un dirigeant charismatique sur qui repose le projet. Elles constituent donc des études de cas et présentent également les défis de la coopération culturelle. Chacune d'entre elles est généralement présentée dans le but de montrer que le projet se compose de caractéristiques multiples et que bien qu'il soit possible de s'en inspirer, il est impossible de les copier.

Success stories : présentation des cas les plus intéressants

Dans le Diplôme européen et quelques autres formations, certaines études de cas emblématiques sont utilisées régulièrement : par exemple le festival Lift (London International Festival of Theatre lié au « Business forum », les Capitales européennes de la culture, des réseaux tels que TransEuropHalles, le Réseau international des arts du spectacle (IETM), etc.

«Incident» international, gestion de crises

Les recherches menées dans le cadre de Vania suggèrent que des études de cas analysant des exemples de gestion

de crise sont parfois utilisés par des programmes de formation pour illustrer des modes de prise de décision dans les projets internationaux confrontés, par exemple, à un problème inattendu.

En ce qui concerne les études de cas centrés sur des thèmes particuliers, différents exemples sont généralement présentés par thème comme, par exemple, l'éthique dans la coopération culturelle internationale. Parfois, cette méthode peut être utilisée pour renforcer les capacités des participants, comme le renforcement de compétences interculturelles à l'international. Des études de cas liées à des projets réussis ou connaissant des problèmes peuvent être présentées aux étudiants, nécessitant leur implication active dans l'analyse et les enseignements tirés.

L'utilité et l'usage des connaissances et informations acquises grâce à une étude de cas dépendent de l'aptitude du présentateur à résumer et à classer les enseignements tirés. Elles sont liées à l'aptitude des étudiants à traiter les informations et à les confronter avec des connaissances déjà acquises sur des problèmes similaires. Le directeur du programme et le coordinateur des modules, jouent également un rôle essentiel pour relier des éléments de présentation avec les connaissances propres au cursus.

Séminaires/formations plus complexes impliquant activement les participants (combinant théorie et pratique)

Des séminaires combinant des interventions, des présentations et des débats (durant généralement un à deux jours), sont souvent organisés par les étudiants (par exemple à Grenoble). Ils jouent un rôle actif dans l'aspect organisationnel (invitation des intervenants, sélection de films et d'autres travaux artistiques) et présentent leur propre expérience. Ils élaborent parfois le concept du séminaire par des recherches documentaires.

Les ateliers comme espace d'expression - Formation à la sensibilité interculturelle

Selon l'enquête Vania, la majorité des formations reposent sur une vision "conservatrice" des secteurs artistiques et des échelles de valeurs (de la culture élitiste à la culture populaire). Peu de cours permettent aux étudiants de s'informer sur « d'autres cultures »; sur des cultures dont les idées, les goûts et les valeurs diffèrent considérablement des leurs. L'hybridité des formes est plus communément enseignée dans les départements d'études culturelles que dans les départements de gestion culturelle, sauf lorsque la notion d'industries créatives remplace la notion de culture.

Cette analyse montre à quel point :

- d'une part l'immense majorité des formations à la coopération culturelle reste très classique, académique et peu adaptée à la complexité du secteur ;
 - d'autre part, un ensemble d'innovations pédagogiques existent qui sont très prometteuses mais limitées à quelques formations « d'avant-garde ».
- L'enjeu est donc d'élargir le champ de ces méthodologies interactives.

NOTES

1 - Encatc : European Network of cultural Administration Training Centers - Réseau européen des centres de formation à la gestion culturelle : http://www.encatc.org/about_encatc/index.lasso - Circle : <http://www.circle-network.org/welcome/morecircle.htm> - IETM : Informal European Theatre Meeting : <http://www.ietm.org/>

2 - Le Cultural Policy Education Group (CPEG) organisé par la Fondation Européenne de la Culture regroupe 6 écoles (Tallinn, Riga, Vilnius, Cracovie, Belgrade et Sofia) ainsi que trois experts de Croatie, Roumanie et du Royaume-Uni). Il organise des concours tous les ans et accorde des bourses permettant d'inviter des intervenants.

3 - Au cours des dernières années, les réseaux et organismes internationaux, en particulier ceux de Bruxelles et d'Amsterdam ont développé des stages pour des étudiants issus de formations membres du réseau Encatc. La Fondation Européenne de la Culture, l'IETM, etc. ont une politique systématique sur ce point. Les secrétariats des réseaux Encatc et Efah ont accueilli de nombreux stagiaires.

4 - D. LUKIC 2005.

5 - M. SESIC DRAGICEVIC et S. DRAGOJEVIC 2004.

6 - Voir aussi DIMAGGIO Managers of the Arts. Careers and opinions of senior administrators of U. S. art museums, symphony orchestras, resident theatres, and local arts agencies. National Endowment for the Arts, Research Division Report 20, Seven Locks Press, Washington, 1987, 42.

7 - Voir aussi MITCHELL & FISHER (1992).

8 - Une évaluation critique des méthodes d'enseignement des formations transnationales proposées dans diverses institutions de formation a été confiée à Milena DRAGICEVIC SESIC et ses conclusions seront présentées plus loin dans ce livre.

9 - Méthodologie centrale du Diplôme européen en administration de projets culturels, où tous les participants sont sélectionnés sur base des capacités établies en gestion de projets culturels.

10 - Voir texte complet M. GUERIN, « Méthodologies innovatrices et outils pédagogiques : le Diplôme européen en administration de projets culturels de la Fondation Marcel Hicter, une étude de cas » Vania: www.vania-project.eu

11 - Kulturkonzept, Vienne, Chaire UNESCO, Belgrade, Diplôme européen, ICCM Salzbourg.