

L'AFFÛT

LA COOPÉRATION
ENTRE ACTEURS
CULTURELS
DANS LE NOUVEL ESPACE RÉGIONAL

DOSSIER

AVRIL / MAI / JUIN 2016



INTRODUCTION

Si la coopération entre acteurs culturels n'est pas un fait nouveau – la logique dite de « réseau » participe du développement de toute activité, qu'elle soit portée par des compagnies ou des opérateurs de diffusion, par exemple – le contexte régional en pleine évolution incite de plus en plus à s'associer à des partenaires avec lesquels on partage des valeurs et des problématiques communes. Ceci est particulièrement vrai au sein de la grande Région, où les trois territoires qui la composent sont appelés à entrer en dialogue et à multiplier les échanges, afin d'élaborer des politiques qui fassent sens dans le nouvel espace régional.

Mais qu'entend-on exactement par « coopération », terme que l'on a souvent tendance à confondre avec la mutualisation – une autre injonction forte en ces temps de contraction budgétaire ? C'est ce que nous avons en premier lieu demandé à Karine Jousseau-Felber, formatrice et consultante en ressources humaines, qui détaille les ressorts de la coopération, les prérequis qu'elle suppose (au-delà du simple désir) et la plus-value que l'on peut en attendre notamment en termes de créativité et d'enrichissement mutuel, sans en éluder les écueils. Ce pari de la découverte de l'autre et cette volonté d'agir ensemble qui sous-tendent la coopération, nous avons ensuite choisi de les examiner à la lumière des solidarités territoriales déjà existantes ou qui se mettent en place en région. L'expérience vécue par Christelle Mange, responsable du service culturel d'une petite commune des Pyrénées-Atlantiques qui a intégré le réseau de diffusion Mixage, montre combien la coopération entre acteurs est riche de potentialités pour la création, la diffusion et l'accès de tous les publics à la culture. Décrite par Damien Morisot (directeur de la SMAC Les Lendemaïns qui chantent établie en Corrèze), la dynamique collective impulsée en Limousin par des acteurs des musiques actuelles désireux de contribuer aux travaux engagés par le Pôle régional des musiques actuelles (PRMA) de Poitou-Charentes et le Réseau aquitain des musiques actuelles (RAMA), témoigne de même de l'importance d'une structuration à un échelon local afin de porter un projet d'ambition régionale.

Ces deux récits d'expériences ayant pour point commun d'insister sur le rôle crucial du politique comme moteur et point d'appui aux initiatives de coopération, nous avons sollicité le point de vue de Jany Rouger, membre du bureau du Conseil économique, social et environnemental régional (CESER) de la Région sur ce que pourraient être les contours d'une politique régionale à la fois fédératrice des aspirations portées par les trois territoires et respectueuse des spécificités de chacun. Enfin, parce que, ainsi que le souligne le directeur de Réseau en scène Languedoc-Roussillon, Yvan Godard, il n'existe pas de réelle différence – si ce n'est un changement de focale – entre renforcer des partenariats sur un territoire et en construire à l'échelle européenne, nous avons souhaité élargir notre regard aux collaborations engagées hors de nos frontières. L'analyse apportée par Yvan Godard et Céline Vidal (co-directrice de l'association Convivencia, qui a notamment initié des projets culturels transfrontaliers avec l'Espagne) sur la « stratégie » à adopter pour développer des actions à l'international, vient confirmer avec force quelques-uns des principes intangibles de la coopération : être en capacité de se défaire de ses propres réflexes et modes de pensée – liés notamment à un supposé modèle culturel français – et dépasser ses certitudes.

dossier réalisé par Marie-Agnès Joubert

L'AUTRE, UN PARTENAIRE

P. 3 & 4

LES SOLIDARITÉS
TERRITORIALES

P. 5, 6, 7 & 8

CES ACTEURS

QUI SOUTIENNENT

LA COOPÉRATION À L'INTERNATIONAL

P. 9, 10 & 11

L'AUTRE, UN PARTENAIRE

INTERVIEW

KARINE JOUSSEAUME-FELBER

consultante et formatrice en ressources humaines au sein de l'association Initiatives autrement



L'Affût : Dans différents domaines, on semble inciter de plus en plus à la coopération.

Comment expliquer ce phénomène et à quelle nécessité la coopération répond-elle aujourd'hui ?

Compte tenu de la taille des entreprises, de la globalisation mais aussi des possibilités offertes par les nouvelles technologies, nous avons basculé d'un monde vertical, celui des experts, à un monde où on valorise peut-être davantage la contribution et le travail collaboratif dans une dimension plus horizontale.

On parle aussi beaucoup aujourd'hui de mutualisation, qui n'est pas tout à fait semblable à la coopération. On confond sans doute les deux termes qui sont pourtant bien différents : la mutualisation évoque le partage de moyens alors que la coopération parle de processus et de finalité(s), vise des objectifs.

Le fait que l'on incite les personnes à travailler ensemble est également lié à la mise en œuvre des politiques publiques qui attribuent des financements pour des accompagnements multiformes et ont besoin d'en voir les effets, de les évaluer. On demande donc aux experts de se regrouper dans le cadre de dispositifs, afin de pouvoir évaluer ce que produisent

« La coopération apporte une ouverture et suscite de la créativité »

leur interaction et leur intervention coopérative, ainsi que les financements octroyés.

Par ailleurs, des acteurs coopèrent de leur propre initiative afin de s'extraire d'un certain isolement dans lequel leur qualité d'expert les confine. Pour s'en extraire, il leur faut appartenir à un ou des groupes, et le meilleur moyen d'y parvenir est de travailler avec d'autres, de fabriquer une appartenance commune qui fasse sens pour des bénéficiaires potentiels, notamment ceux qui évoluent dans le spectacle vivant. Aujourd'hui, ces derniers expriment des besoins très divers qui concernent autant la structuration, la gouvernance de leur entreprise, la dimension économique de leur projet, le conseil en matière de création que la construction de relations fertiles et durables avec les diffuseurs.

L'Affût : Quels sont les prérequis pour s'engager dans une coopération ? Car le seul désir de coopérer ne suffit pas...

En premier lieu, je ne peux coopérer si j'ignore qui je suis. Je dois pouvoir être clair sur ce que je souhaite, sur mon périmètre de sécurité (ne pas avoir l'impression que l'on va piller mon savoir) et de compétence, sur ce que j'attends de la coopération et sur ce que je peux y apporter. Je dois également pouvoir appréhender

tous ces éléments chez l'autre. Car si je ne comprends pas précisément son domaine de compétence et ses limites, je ne vais pas pouvoir travailler cette différenciation qui constitue un élément majeur de la coopération ni expérimenter la complémentarité. Si je ne sais pas exactement où est l'autre, la coopération va rapidement devenir insécurisante et je vais y mettre fin, soit en prenant le pouvoir, soit en ne mettant pas en œuvre toute ma compétence au service du bénéficiaire. Il faut bien avoir présent à l'esprit que la coopération est plus que la somme des expertises de chacun. Je dois, par ailleurs, avoir conscience qu'une relation de coopération évolue dans le temps, parce que ce qu'elle produit nous change, et donc que les règles que l'on s'est fixées au départ auront besoin d'être redéfinies. Enfin, il est nécessaire que le principe de la coopération soit institué par une hiérarchie comme une modalité et qu'elle soit valorisée par le donneur d'ordres, sinon elle se transforme en une coalition contre. J'interroge toujours les personnes qui ont un projet de coopération afin de savoir qui leur demande de travailler ainsi, si la coopération est instituée, si c'est elle qui sera évaluée ou bien le travail de chacun./...

L'AUTRE, UN PARTENAIRE

L'Affût : Qu'apporte-t-on dans une coopération ? Et surtout de quoi doit-on accepter de se départir ?

La coopération est une modalité d'organisation qui consiste à se mettre au service d'associations ou de compagnies – dans le spectacle vivant, par exemple – pour apporter à ces acteurs une réponse adaptée, aussi complète que possible, à leurs besoins, pour renforcer leur capacité de déploiement.

On doit donc se départir de la certitude que son cadre de référence est le bon, que l'on a trouvé la bonne méthode et qu'on possède la pensée exacte. Cela suppose de se séparer de certaines représentations que l'on considère comme inaliénables, ce qui n'est pas toujours simple. Il faut aussi entendre que l'on a un cadre de référence, mais que celui avec lequel on coopère en a un lui aussi. Dans ce cadre de référence prennent place mon point de vue et mon opinion ainsi que mes chemins de pensée, c'est-à-dire à la fois vers quel objectif je me dirige et comment je m'y dirige. Chacun ne chemine pas de la même façon vers l'endroit où tous ont envie d'aller. Si j'attends

de l'autre qu'il agisse comme moi ou si je l'y oblige, des disputes sont à craindre. Enfin, il ne faut pas penser que l'on va en faire plus parce que l'on coopère à plusieurs. On va plutôt faire autrement, et c'est cet autrement auquel les bénéficiaires de la coopération sont sensibles.

L'Affût : La coopération crée un lien de dépendance avec l'autre. Comment conserver et/ou faire valoir sa singularité ?

La complémentarité repose sur la différenciation. Je ne peux donc être complémentaire que si je suis identifié comme différent. J'ai besoin de l'autre qui sait des choses que j'ignore, et l'autre a aussi besoin de moi. Plutôt que de dépendance, je parlerais d'interdépendance, qui est l'ingrédient de base de la coopération. L'interdépendance signifie qu'il existe des endroits où je suis complètement expert, et certains où j'ai besoin de l'autre. Je l'accepte, je n'ai pas peur de dépendre de l'autre à certains endroits parce que cette relation-là me permet précisément d'être fort à mon endroit, de faire valoir ma singularité et mon expertise.

L'Affût : Quelle plus-value la coopération apporte-t-elle dans la réalisation des objectifs ?

La coopération permet d'accéder à des connaissances, à des compétences, à des ressources en termes de contenus mais aussi à des ressources mentales et psychologiques. Si j'accepte de ne pas considérer mes certitudes comme la vérité, je me mets en zone de fragilité, et lorsqu'on est fragile on peut être très créatif. La coopération, en témoignant des cadres de référence et de pensée de chacun, apporte une ouverture, dont les bénéficiaires profitent directement car elle permet une compréhension plus large de leur situation dans un contexte de complexité. Si la coopération se passe bien, elle est modélisante pour le bénéficiaire, modélisante d'une façon d'être au monde, dans un monde où on peut faire appel à l'autre. La plus-value apportée par la coopération réside aussi dans le fait que l'on passe de l'expertise à l'accompagnement, où le bénéficiaire est au cœur puisqu'on analyse sa demande au lieu d'adopter la posture du « sachant » qui assène un savoir.

LA COOPÉRATION : PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES

- Définir la relation, ce que l'on peut y apporter et ce que peut y apporter l'autre ;
- Analyser de façon croisée la demande du bénéficiaire ainsi que les risques qu'elle peut comporter ;
- Établir ce vers quoi on veut aller ensemble et en quoi il est pertinent d'y aller à plusieurs ;
- S'assurer que la coopération est une modalité portée et soutenue par la hiérarchie de chacun des coopérants ;
- Nommer les principes et règles communs à la coopération, en travaillant sur ce que l'on considère comme juste et équitable, et les consigner par écrit ;
- Désigner un chef de file et coordinateur de la coopération ;
- Prévoir des modalités d'arbitrage explicites, connues à la fois des coopérateurs et des bénéficiaires, en cas de désaccord ;
- Effectuer, durant la coopération, des temps d'arrêt permettant de travailler la relation entre les coopérateurs, de redéfinir éventuellement les règles, de se réinterroger sur les objectifs, de valider des étapes et d'évaluer ce qu'apporte la coopération.

LES SOLIDARITÉS TERRITORIALES

LA DYNAMIQUE DE COOPÉRATION AU SEIN DE MIXAGE AQUITAINE

En rejoignant en 2009 le réseau Mixage Aquitaine, qui rassemble aujourd'hui un peu plus de 25 structures de dimensions et aux budgets différents (théâtres, centres culturels et ou d'animation, services culturels communaux...), Christelle Mange, responsable du Service culturel de la Ville de Mauléon (Pyrénées-Atlantiques), a d'abord souhaité rompre avec un certain isolement. Lorsque, comme elle, on assume seule la programmation d'une saison culturelle et d'un festival de théâtre de rue dans une commune de 3 600 habitants, confronter son projet à ceux d'autres collègues, partager aussi ses doutes et ses interrogations apparaissent comme d'impérieuses nécessités.

REPÉRAGE ARTISTIQUE

Espace d'échange et de réflexion voire de formation (Mixage propose ainsi à ses adhérents des sessions sur des thématiques professionnelles animées par des experts), le réseau constitue également un précieux outil de repérage artistique pour des programmeurs qui, faute de temps et de moyens, ne peuvent assister à l'ensemble des spectacles proposés dans une région ou même un département. « *Appartenir à Mixage me permet, quand je me rends à un festival, de cibler des compagnies dont j'ai déjà entendu parler lors de réunions de diffusion et ainsi d'affiner mes choix de programmation* », souligne Christelle Mange. Soucieuse de réduire les coûts de déplacements, elle apprécie par ailleurs de pouvoir découvrir des équipes artistiques établies dans un environnement géographique proche du sien, grâce à l'opération *Région(s) en scène* initiée par Mixage Aquitaine et son homologue en Midi-Pyrénées, le réseau Pyramid. Chaque saison depuis 10 ans, les deux associations présentent en effet des créations portées par 12 compagnies établies sur leurs territoires respectifs, impulsant ainsi une dynamique de diffusion interrégionale profitable à l'ensemble des acteurs culturels.

DES TOURNÉES RÉGIONALES

Un autre point fort de la coopération à l'œuvre au sein de Mixage concerne l'organisation de mini-tournées régionales. Tout membre du réseau désireux de programmer un spectacle interroge ses collègues sur

leur souhait de l'accueillir également, puis négocie au nom de tous une série de dates auprès de la compagnie. Cette mutualisation présente nombre d'avantages : outre le fait que la compagnie propose généralement un tarif dégressif selon le nombre de représentations, les structures de diffusion partagent les frais liés au transport ainsi qu'à l'hébergement et aux repas sur le trajet. « *Compte tenu des coûts occasionnés par les transports, égaux voire parfois supérieurs aux cachets des artistes, on hésite souvent à programmer une compagnie établie dans une région très éloignée. Désormais, ce n'est plus un frein* », affirme Christelle Mange, qui se félicite plus globalement d'avoir, grâce à Mixage, diversifié l'offre de spectacles – elle a, par exemple, accueilli une compagnie japonaise parce que celle-ci tournait en Gironde via le réseau Mixage – proposée aux habitants de Mauléon.

LA COOPÉRATION ENTRE RÉSEAUX, UN IMPÉRATIF À L'ÉCHELLE DE LA RÉGION

Tout en demeurant attentive aux compagnies vivant sur son territoire, Christelle Mange entend bien profiter de l'avènement de la grande Région pour élargir son regard aux créateurs du Limousin et du Poitou-Charentes, et s'est d'ailleurs récemment rapprochée du réseau G19 en assistant à *Spectacles d'Hiver*, début février à Rouillac, en Charente. Dans le contexte induit par la réorganisation territoriale, et à l'échelle d'un aussi grand périmètre, raisonner en termes de réseau lui semble d'ailleurs un impératif de plus en plus fort ; ceci, si l'on veut que les équipes artistiques puissent pleinement profiter des nouvelles opportunités de diffusion qui se présentent, mais aussi à condition, fait-elle valoir, que les Régions elles-mêmes incitent les professionnels à se rencontrer et à coopérer. « *C'est grâce au service culturel de la Région Aquitaine que j'ai connu le réseau Mixage, insiste-t-elle. Et je pense que les Régions, qui financent nos actions, ont tout intérêt à ce que l'argent public soit utilisé de la façon la plus réfléchie et la plus efficiente possible.* »

LES SOLIDARITÉS TERRITORIALES

ACTEURS DES MUSIQUES ACTUELLES EN LIMOUSIN : UNE STRUCTURATION LOCALE AU SERVICE D'UN RÉSEAU RÉGIONAL

Associés depuis un an aux travaux engagés par le Pôle régional des musiques actuelles (PRMA) de Poitou-Charentes et le Réseau aquitain des musiques actuelles (RAMA) dans le cadre de la création de la grande Région, les acteurs des musiques actuelles du Limousin (une dizaine de structures professionnelles) ont saisi la formidable opportunité qui leur était ainsi offerte de se rassembler afin d'être force de proposition. « *Nous avons été capables, en quelques semaines, de mener une réflexion collective et de produire un document contenant des axes et des enjeux* », se félicite Damien Morisot, directeur de la Scène de musiques actuelles (SMAC) Des Lendemain Qui Chantent, établie à Tulle (Corrèze). Cette réflexion qui, ajoute-t-il, « *devrait permettre au Limousin, le plus faible en termes de structuration, de bénéficier d'un rattrapage de niveau à l'échelle de la Région* », a abouti à la définition de six grandes missions qui seraient dévolues au futur réseau régional de musiques actuelles.

SIX PROPOSITIONS POUR UN RÉSEAU RÉGIONAL

La première évoque la capacité de ce réseau à se positionner en tant qu'interlocuteur et porte-parole des professionnels des musiques actuelles auprès des services du Conseil régional et de la DRAC. Illustrant le désir de conserver une proximité d'action avec les acteurs de la filière, la seconde mission s'articulerait autour d'un travail mené en faveur de l'émergence d'un dialogue et d'une coopération entre tous qui passe, selon Damien Morisot, par une animation au sein des départements composant la Région. Cette démarche est d'ores et déjà à l'œuvre, puisqu'un Schéma d'orientation et de développement des lieux de musiques actuelles (Solima) existe en Creuse et a fédéré une centaine d'acteurs du département, et que, par ailleurs, plusieurs associations locales de Tulle impulsent aujourd'hui un regroupement d'acteurs professionnels ou non en Corrèze. « *Nous nous sommes dit, explique Damien Morisot, qu'il fallait s'atteler à la constitution de réseaux locaux, précisément parce que nous étions engagés dans la construction d'une grande entité régionale. L'établissement de passerelles entre un réseau grande Région et des acteurs plus locaux et dispersés était nécessaire.* » Le troisième axe défendu par le réseau limousin intéresse le service et l'ingénierie proposés à ses adhérents – artistes, diffuseurs, tourneurs, labels, médias, disquaires... Une autre piste de travail envisagée a trait à la coopération et à la mutualisation, que le directeur de la SMAC corrézienne envisage sous deux angles : favoriser le rapprochement de structures qui

mènent des actions ou des projets similaires, et permettre au réseau de réaliser un travail de veille sur des appels à projets auxquels des acteurs pourraient candidater de manière collective. « *Dans ce cadre coopération/mutualisation prend place, par exemple, les travaux déjà engagés par les anciennes Régions Aquitaine et Poitou-Charentes sur les liens avec le Centre national de la chanson, des variétés et du jazz (CNV)* », précise Damien Morisot, qui siège depuis un an au Comité stratégique des conventions CNV/Région des deux ex-Régions. Enfin, les deux dernières missions proposées par les acteurs du Limousin concernent, d'une part l'observation (compilation d'informations à l'attention des adhérents, production de statistiques...) et la constitution d'outils d'aide à la décision pour les politiques publiques, et d'autre part la prospective sur les grandes mutations du secteur.

UNE SEULE ENTITÉ JURIDIQUE

S'agissant à présent de la gouvernance, Damien Morisot écarte l'idée d'un méta réseau, fruit du regroupement du PRMA, du RAMA, de la Fédération régionale des labels (FEPIA) et d'une structure créée à l'échelle du Limousin, pour lui préférer celle d'une entité juridique unique. Afin que cette nouvelle synergie ne vienne pas gommer les spécificités ni enjeux propres à chacun des territoires, il se dit en outre partisan que l'action menée par le réseau se déploie non pas selon le découpage administratif des anciennes Régions mais par typologie d'acteurs (acteurs privés, acteurs lucratifs ou relevant de l'économie sociale et solidaire, structures publiques, etc.), et entend faire valoir la représentativité de la ruralité – très importante en Limousin comme dans certains territoires du Poitou-Charentes et du Sud aquitain – au sein de la gouvernance. Alors que la réflexion devrait s'intensifier d'ici l'été, Damien Morisot apparaît aujourd'hui confiant en la volonté du PRMA, du RAMA, de la FEPIA et des acteurs du Limousin de trouver une solution collective. Et souligne les profits qui pourront en être retirés : en termes de reconnaissance du secteur, de plus grande coopération entre professionnels et dans la possibilité de jouer un rôle moteur dans la construction des politiques publiques. Ceci, bien évidemment, en partenariat avec l'exécutif régional. « *La Région nous attend sur notre capacité à nous structurer à l'échelle de la grande Région, et nous, nous attendons la Région sur sa capacité à rejoindre les enjeux que nous aurons choisis ensemble* », conclut-il.

INTERVIEW

En 2015, le Conseil économique, social et environnemental (CESER) Poitou-Charentes a réalisé une étude, sur saisine de l'ex-Région Poitou-Charentes, au sujet du regroupement de l'Aquitaine, du Limousin et de Poitou-Charentes. Ses propositions pour les politiques publiques, fruit d'un travail collectif, ont été publiées dans le rapport *Vers la nouvelle région – Enjeux et politiques publiques*, paru en juin 2015¹.

L'Affût a sollicité le CESER dans le cadre de ce dossier. Jany Rouger, membre du bureau et rapporteur de la commission économie et emploi a répondu à nos questions.

JANY ROUGER

membre du bureau du Conseil économique, social et environnemental régional (CESER) de la Région Aquitaine – Limousin – Poitou-Charentes



L'Affût : Le rapport du CESER Poitou-

Charentes de juin 2015 souligne que l'Aquitaine, le Limousin et le Poitou-Charentes disposent d'un important potentiel culturel. Quelles logiques de solidarités territoriales pourraient être mises en œuvre pour le conforter, voire l'amplifier ?

La mise en œuvre de solidarités territoriales est liée aux politiques publiques, et on peut alors s'interroger. Le CESER du Limousin avait réalisé un travail exploratoire afin de pointer des différences entre les trois territoires qui composent la nouvelle Région. On en relève déjà une dans le montant des budgets en euros par habitant consacrés à la culture. Celui du Limousin est deux fois supérieur (15 €) à celui de l'Aquitaine (7 €), tandis

« Faire en sorte d'apporter un vrai appui différencié aux territoires suivant leurs spécificités »

que celui du Poitou-Charentes se situe à près de 12 €. Les choix qui ont été effectués en matière culturelle demanderaient une analyse plus approfondie, mais un fait est certain : dans le Limousin plus qu'ailleurs une forte solidarité territoriale est mise en œuvre. On peut craindre de ne pas retrouver cette même logique à l'échelle de la grande Région, ne serait-ce qu'en termes de moyens. L'autre crainte, qui dépasse le champ de la culture et concerne l'ensemble des politiques publiques, a trait à la métropolisation, c'est-à-dire la concentration des moyens sur un territoire, en l'occurrence celui situé autour de Bordeaux, au détriment d'autres territoires, périphériques ou quelque peu abandonnés. La question qui se pose est comment faire en sorte

d'apporter un vrai appui différencié aux territoires suivant leurs spécificités, de ne pas être dans une logique de seule métropolisation mais bien multipolaire. C'est un aspect fondamental des solidarités territoriales, qui passe par une meilleure prise en compte des territoires dans ce qu'ils ont de spécifique, mais aussi de leur gouvernance.

Il est nécessaire que tout le travail qui puisse être fait avec les territoires s'appuie sur des contractualisations dans lesquelles l'avis des territoires et des citoyens soit déterminant, qu'on ne s'en tienne pas à une politique descendante mais que l'on considère également une logique ascendante. Au CESER, nous plaçons pour une politique de contrats de territoire (elle existe .../...

1. Rapport disponible à l'adresse ceser-poitou-charentes.fr

LES SOLIDARITÉS TERRITORIALES

déjà en Limousin, en Poitou-Charentes et, d'une certaine manière, en Aquitaine) réellement équilibrée, qui s'appuie sur le travail réalisé par les territoires et sur leurs demandes, que ce ne soit pas la Région qui décide seule et passe des contrats de manière homogène sur l'ensemble du périmètre régional. Car chaque territoire possède une façon spécifique de travailler qui doit être considérée et valorisée.

Cette prise en compte du développement culturel dans les contrats de territoires existe depuis plus d'une dizaine d'années en Poitou-Charentes, en particulier grâce à l'existence d'une délégation de crédits régionaux pour aider au financement de manifestations qui ont un intérêt local. Une telle politique me paraît intéressante à décliner : que l'on fasse confiance aux territoires de proximité pour définir ce qu'ils jugent pertinent ou non de soutenir. On conserverait évidemment le regard professionnel de techniciens régionaux sur ces projets, et des élus pour vérifier la compatibilité avec les grands axes de la politique régionale, mais un partage équitable dans la gouvernance et dans le financement me semble nécessaire.

L'Affût : Chacune des trois anciennes Régions développe une politique culturelle et de soutien aux acteurs spécifique. Comment peuvent-elles se retrouver autour d'un projet et d'objectifs communs ?

Il existe sur ce plan une réelle inquiétude, les logiques des trois Régions étant vraiment différentes. Le Limousin développe une politique de soutien très fort à la vie associative, une politique très intégrée aux territoires. Le Poitou-Charentes pratique beaucoup la contractualisation avec les équipes artistiques et favorise

l'accompagnement sous la forme de conventions de trois ans. L'Aquitaine, quant à elle, a fait des choix davantage ciblés sur la visibilité. Se réunir autour d'objectifs communs n'est donc pas simple. Je pense qu'il faut procéder à une mise à plat de deux logiques en regardant ce qu'elles ont produit dans les territoires en termes de vitalité, de maintien d'un certain équilibre et de qualité artistique et culturelle. Nous avons d'une part une logique qui consiste à effectuer des choix plutôt fondés sur l'artistique, à accompagner des équipes que l'on estime capables de tourner, de s'exporter, et d'autre part une logique qui tient compte de leur implantation sur un territoire, du travail qu'elles y réalisent au quotidien et de leur activité globale sans porter de jugement sur la qualité artistique, dont les critères sont souvent très subjectifs. La logique du Poitou-Charentes est celle-là, tandis que celle de l'Aquitaine, via l'OARA en particulier, est d'accompagner les compagnies les plus à même de porter une action artistique de qualité. D'inévitables frottements sont à prévoir. Au sein d'une grande Région, soutenir certaines équipes artistiques en production et en diffusion peut avoir du sens, mais ne doit pas se faire au détriment de la vie des écosystèmes et notamment de tout le travail lié aux résidences et au fait d'aider des compagnies à continuer de vivre sur et pour leur territoire.

L'Affût : Quel nouvel accompagnement des acteurs culturels en matière de production et de diffusion cette coopération pourrait-elle permettre ?

L'important est que l'on accompagne et non que l'on décide à la place des acteurs. Se pose aussi la question de savoir comment cet accompagnement peut être sélectif dans

certains cas, et à quelles conditions. Quoi qu'il en soit, il faut préserver la nécessité pour les acteurs culturels de disposer d'un environnement qui leur permette d'envisager l'avenir avec une certaine clarté, d'avoir aussi la possibilité de trouver des soutiens, notamment en termes d'emplois, tels qu'ils étaient pensés en Limousin et en Poitou-Charentes. L'accompagnement mené par le Poitou-Charentes me paraît être un exemple à défendre. En matière de diffusion, la démarche suivie par l'OARA qui accompagne la production et signe avec un certain nombre de lieux de diffusion des conventions qui assurent une tournée minimale aux spectacles est assurément une formule intéressante.

L'Affût : Comment définiriez-vous les grandes priorités d'une politique culturelle régionale ? Le CESER évoque notamment la promotion des droits culturels et le soutien à la diversité culturelle...

Les droits culturels sont désormais inscrits dans la loi NOTRe et un certain nombre d'acteurs culturels militent en leur faveur. C'est cette philosophie qu'il s'agit de défendre dans le cadre d'une politique régionale centrée sur l'aménagement du territoire. La diversité culturelle va de pair. La déclaration de Fribourg de 2007 sur les droits culturels est d'ailleurs directement issue de celle de l'Unesco sur la diversité culturelle. Diversité et droits culturels signifient la reconnaissance de l'égal accès de tous à la culture, de la participation à la vie culturelle et de la légitimité de toutes les cultures dans une perspective d'épanouissement de l'esprit humain. Autant de valeurs autour desquelles les trois Régions peuvent se retrouver et que le CESER entend promouvoir auprès de l'exécutif régional.

CES ACTEURS QUI SOUTIENNENT LA COOPÉRATION À L'INTERNATIONAL

INTERVIEW

YVAN GODARD

directeur de Réseau en scène
Languedoc-Roussillon

« Se défaire du modèle français
et appréhender les enjeux européens actuels »



L'Affût : Pourquoi Réseau en scène Languedoc-Roussillon a-t-il créé en 2013 Antena Europe, et en quoi consiste cet outil ?

La création d'Antena Europe est la résultante de plusieurs éléments. Il y a tout d'abord eu notre engagement au sein de la plateforme Convivencia Pyrénées Méditerranée, qui nous a permis de tester la coopération transfrontalière, puis le fait que la Région Languedoc-Roussillon a missionné durant deux ans l'Association pour le développement culturel européen et international (ADCEI) qui était chargée d'accompagner des projets dans le champ culturel sur notre territoire. Assez rapidement, nous nous sommes rendu compte qu'il serait encore plus pertinent d'intégrer cette fonction au sein de Réseau en scène afin de développer cette compétence sur le territoire. Nous avons en effet constaté, dans notre région, une difficulté à développer des projets européens et à mobiliser des fonds. Nous souhaitons aider les acteurs culturels à le faire, à rechercher des partenaires, à repérer aussi des lignes de financements susceptibles de correspondre à leurs projets. Antena Europe œuvre à de multiples niveaux puisque nous accompagnons aussi bien de petits acteurs associatifs sur

l'accueil de volontaires européens, qui constitue le premier stade de la coopération, que des projets plus importants à l'échelle de l'eurorégion ainsi que des projets internationaux. Et nous développons toute l'ingénierie nécessaire. L'étape suivante, que nous venons d'engager, consiste à travailler plus avant la compréhension des enjeux européens par les acteurs culturels et la mise en réseau. Car avec la nouvelle période de programmation 2014-2020, il est encore plus complexe pour les acteurs culturels de solliciter des fonds européens. Enfin, pour boucler la boucle, nous avons mis en place un dispositif de soutien à la mobilité professionnelle, afin que les personnes qui se questionnent sur le développement à l'international puissent être accompagnées lors des phases en amont, c'est-à-dire la formation, la présence au sein de réseaux, la participation à des conférences internationales, la recherche de partenaires. Nous venons de lancer le premier appel à projets en ce sens, car tous les acteurs qui se mobilisent sur des dynamiques de projets européens doivent investir dans un temps de présence, de rencontre avec l'autre. La mobilité est capitale.

L'Affût : En quoi vous semble-t-il important qu'une agence culturelle régionale soutienne des artistes dans une démarche de coopération internationale ? Et quelle expertise

peut-elle leur apporter ?

Lorsque l'on est, comme nous pouvons l'être, dans une dynamique de soutien, il est nécessaire de ne pas imposer de barrières aux porteurs de projets, qu'ils soient artistes ou opérateurs culturels, mais au contraire de leur offrir une ouverture. En ce sens, nous considérons l'Europe comme une intercommunalité, en changeant simplement de focale. La question est de voir comment un acteur culturel ou une équipe artistique qui se trouve à un endroit de projet et à un endroit de territoire, va pouvoir les dépasser et évoluer. Nous aiderons un artiste qui développe un projet sur un territoire rural à travailler sa circulation sur un territoire régional, un autre qui dispose déjà d'un projet artistique très fort sera intégré à la Charte de diffusion interrégionale, et un autre encore engagé dans une dynamique de recherche devra être accompagné pour dépasser le niveau national. C'est l'essence même de l'action de Réseau en scène : aider à franchir des caps. Pour moi, il n'existe pas de différence entre renforcer des partenariats sur un territoire ou travailler la mobilité européenne. L'enjeu est le même : comment dépasser ses propres frontières et son propre réseau pour renouveler son approche, rayonner davantage, etc. S'agissant de l'expertise, ce qui est un peu compliqué est qu'on a l'impression .../...

CES ACTEURS QUI SOUTIENNENT LA COOPÉRATION À L'INTERNATIONAL

de ne jamais tout comprendre à l'échelle européenne. Il faut accepter que certaines données nous échappent totalement, et s'efforcer surtout de comprendre la stratégie européenne, pourquoi ces programmes-là sont déclinés, plutôt que de s'attacher à la technicité. L'important est de comprendre l'architecture des programmes.

L'Affût : Quelle stratégie faut-il adopter lorsque l'on souhaite mener un projet de coopération européenne ?

Je ne sais pas s'il existe une bonne stratégie, mais l'important, dès le départ et avant même de commencer à situer son propre projet, est de bien appréhender les enjeux européens. Il faut d'abord intégrer les actes politiques qui président aux programmes, afin de recalibrer son projet pour qu'il soit potentiellement finançable. Cela est de plus en plus compliqué car nous avons des programmes tels qu'Europe Créative qui s'articulent autour de thématiques dont les acteurs culturels français sont assez peu familiers : innovation, réorganisation des filières, élargissement de l'audience, changement de modèle économique, adaptation au numérique, etc. Il est donc nécessaire de prendre un peu de hauteur de vue et d'essayer de voir comment la situation sur laquelle on travaille peut être perçue par d'autres acteurs en Europe. Cela signifie aussi tout simplement se dégager du prisme français, et c'est sans doute ce qui est le plus compliqué. Il faut comprendre qu'un programme de coopération européenne n'est pas conçu pour des acteurs culturels français qui bénéficient des politiques culturelles françaises, mais pensé pour créer une dynamique européenne et faire émerger des solutions qui puissent

être opérantes dans un marché mondialisé, par exemple. Une fois ces étapes franchies, on peut commencer à travailler, identifier des partenaires, comprendre les mécanismes de financement, relire les programmes pour déterminer les lignes auxquelles on peut répondre.

L'Affût : Lorsque des acteurs culturels décident de s'engager dans une coopération, quels enjeux celle-ci recouvre-t-elle en termes de production et de diffusion des projets ?

Des enjeux existent, à condition toutefois de ne pas considérer la production et la diffusion uniquement selon le modèle français. Sinon, ce n'est pas la peine de tenter quoi que ce soit. Nous connaissons, par exemple, des compagnies de danse qui ont peu à peu développé en Amérique du sud des partenariats qui comportent un volet de diffusion puisqu'elles sont accueillies au sein d'un festival ou d'une université, mais aussi une dimension de coopération avec une structure qui leur propose un *workshop*. Lorsqu'on s'inscrit dans une dynamique qui ne consiste pas uniquement à vendre un spectacle mais à chercher des partenaires qui vont vous proposer de travailler sur un territoire, cela peut fonctionner. Cela nécessite d'envisager la diffusion de manière un peu différente, de cultiver un réseau et de développer une démarche qui conduira à être accueilli par un Institut français, à monter des ateliers avec des professionnels ou des amateurs, animer des conférences, reprendre une pièce de répertoire et la transmettre à des interprètes locaux, par exemple. Et à la clé de tout cela, se déploie de la diffusion. La coopération peut aussi donner lieu à des coproductions internationales. Le fait de travailler en

coopération produit des effets qui ne sont pas forcément ceux que l'on avait identifiés au départ. D'autres formes se mettent en place, qui participent d'une démarche artistique.

L'Affût : Dans un contexte national difficile pour le spectacle vivant, n'y a-t-il pas un risque à considérer la coopération européenne ou internationale comme la panacée ?

Ce risque n'existe pas tant que cela chez les compagnies, un peu plus en revanche chez les programmeurs et les structures intermédiaires qui travaillent dans le domaine de la formation ou font de l'accompagnement, par exemple. Dans un contexte de contraction budgétaire, il est bien difficile d'expliquer à tous qu'il faut monter de nouveaux projets mais que ces projets ne viendront pas compenser des baisses de financement. Ce qu'on constate est moins un risque qu'un double effet, déjà bien présent. D'une part, quand on commence à se positionner sur des enjeux européens ou internationaux et que l'on perçoit des financements liés à cela, on est obligé de monter des projets pour en obtenir de nouveaux. D'autre part, certaines structures développent une appétence par rapport aux questions internationales qui leur apportent une ouverture d'esprit, un renouvellement dans leurs manières de travailler, auxquels elles peuvent devenir un peu « addictes ». Là où cela devient délicat, c'est lorsque ce n'est plus le fonctionnement de la structure qui prime mais le projet, lorsque ce n'est plus l'équipe qui permet de développer le projet mais le projet qui permet de développer l'équipe. Il faut pouvoir évaluer jusqu'à quel niveau les projets européens et les financements nous rendent dépendants.

TÉMOIGNAGE

CÉLINE VIDAL

co-directrice de l'association *Convivencia*



« En 2009 a été lancée la plateforme Convivencia Pyrénées Méditerranée

qui réunissait quatre partenaires français et espagnols : Le Chèvrefeuille devenu depuis Convivencia (Midi-Pyrénées), association qui développe une action culturelle dans le domaine musical, la Fundacio Societa i Cultura-FUSIC (Catalogne), fondation culturelle, Multilatéral Aragon qui œuvre notamment en matière de coopération internationale et de formation professionnelle, et l'agence culturelle régionale Réseau en Scène Languedoc-Roussillon. L'objectif premier était de faciliter la mobilité des professionnels sur ces territoires ; ceci, afin que les administrateurs, les producteurs, les directeurs de compagnies et les chargés de diffusion se rencontrent, qu'ils partagent des problématiques communes, identifient les pratiques et habitudes de travail de part et d'autre de la frontière, repèrent aussi les circuits de production et de diffusion des spectacles. Nous leur permettions de participer à des événements professionnels structurants où ils pouvaient visionner des spectacles, rencontrer des programmateurs mais aussi se former. Le volet formation était très important, et nous proposons lors de chaque événement des conférences,

des ateliers, des temps de partage d'expériences pour offrir aux professionnels la possibilité de se former spécifiquement à la coopération transfrontalière qui présente des problématiques très particulières. Nous avons enfin mis en place un marché professionnel eurorégional, *Lo Festenal*, qui proposait plus d'une trentaine de spectacles de danse, théâtre, musique issus de chaque territoire et réunissait 300 professionnels de la zone transfrontalière.

Si Convivencia Pyrénées Méditerranée a été clôturée en 2011, le bilan reste positif. Aujourd'hui en effet, en danse et en musiques actuelles notamment, des artistes collaborent sur des productions, de nouveaux projets de coopération sont nés et des structures ont noué des partenariats pérennes. Par exemple, le dispositif d'aide à la diffusion transfrontalière de musiques actuelles, qui est porté en Midi-Pyrénées par le réseau régional Avant Mardi, est toujours en place aujourd'hui. Par ailleurs, Réseau en scène Languedoc-Roussillon a créé en 2013 Antena Europe, organisme partenaire du Relais Culture Europe qui accompagne des acteurs du territoire régional dans le montage de projets de coopération transfrontaliers et/ou européens. Dans le domaine des musiques actuelles, pour les opérateurs culturels comme les artistes, intégrer un nouveau circuit a permis de démultiplier les possibilités de diffusion. Désormais,

des artistes catalans ou aragonais intègrent des catalogues en Midi-Pyrénées et réciproquement, les tourneurs catalans ou aragonais intègrent des artistes et des musiciens de Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées. Il y a réellement une appropriation de ce qui se fait sur l'autre territoire. Le territoire est considéré dans sa globalité, en s'affranchissant des frontières administratives.

L'échelon régional me semble un bon échelon pour travailler la coopération et déployer ensuite des projets de dimension internationale. De plus, avec la fusion des Régions, de nouveaux enjeux apparaissent. Devenues plus importantes, les Régions vont devoir, elles aussi, se positionner sur des projets européens, elles auront besoin de disposer d'acteurs formés à cela et prêts à s'engager dans des coopérations. Coopérer supposant une bonne connaissance de l'autre, le premier levier à actionner concerne la mobilité : rencontrer les acteurs du territoire lors d'événements professionnels, comprendre l'environnement dans lequel ils évoluent, échanger sur les pratiques. Des projets de coopération existent déjà entre l'Aquitaine et le Pays basque espagnol, et il est essentiel que des acteurs du Limousin et du Poitou-Charentes puissent s'insérer dans de telles dynamiques. La Région a un rôle déterminant à jouer, comme catalyseur de ces énergies-là. »

« *La coopération passe d'abord par la mobilité des professionnels* »

L'AFFÛT

L'A. Agence culturelle du Poitou-Charentes

Présidente

Françoise Billot

91 boulevard du Grand Cerf

86000 Poitiers

Tél.: 05 49 55 33 19 | Fax: 05 49 55 39 89

accueil@culture-poitoucharentes.fr

Dossier de L'Affût

Directrice de la publication

Anne Gérard

Rédactrice en chef

Sylvie Caqué-Menneguerre

Comité de rédaction

Anne Gérard | Sylvie Caqué-Menneguerre |

Adeline Mégevand | Catherine Muller |

Philippe Mangin | Thomas Vriet.

Rédaction

Marie-Agnès Joubert

N°ISSN 1165 - 9416

Dépôt légal à parution

Création

www.benoitpelletier-diabolus.fr

Conception / réalisation

Caroline Collon / Fred Rouvray

Impression

Sipap Oudin, tirage 2 000 exemplaires

L'A. Agence culturelle du Poitou-Charentes

est subventionnée par le ministère de la
Culture et de la Communication

(Direction régionale des affaires culturelles)

et le Conseil Régional Aquitaine - Limousin -
Poitou-Charentes.

