

Manuel
européen
à l'usage
des acteurs
culturels

mobilité
commun
territoires
réseau
projets

Développer vos projets culturels européens





Manuel européen à l'usage des acteurs culturels

Développer vos projets culturels européens

"Trajets de vie, Trajets de ville", ex nihilo, Marrakech (Maroc), 2008 © Martine Derrain

Le Relais Culture Europe est soutenu par le ministère de la Culture et de la Communication et la Commission européenne.



Programme «Culture»

L'Europe représente une nouvelle perspective pour le développement des projets culturels ou artistiques. Après plus de 50 ans de construction européenne, cette dimension est devenue un prolongement naturel de toute action : nécessité d'élargir les espaces de diffusion des œuvres, ouverture aux courants d'expression européens et mondiaux, recherche de financements complémentaires, multiplication des terrains d'expérience et de recherche...

Nous connaissons pourtant mal cette Europe. Elle s'est élargie à 27, prenant une dimension continentale. Les relations avec son voisinage sont complexes, posant l'intégration comme base de relation dans les Balkans, cherchant de nouvelles modalités de relations internationales avec les autres états voisins. Elle se questionne sur son identité et sur son projet social et culturel. Elle cherche une cohérence politique pour encadrer ses dispositifs culturels. En soit, un moment riche d'opportunités, mais qui demande pour les acteurs culturels une approche déterminée et engagée.

Nous souhaitons donc, dans ce manuel, vous offrir des repères simples vous permettant de faciliter le déploiement européen de vos projets. En effet, le sentiment d'une Europe « compliquée » reste fortement ancré dans nos imaginaires. Nous espérons donc vous clarifier « les règles du jeu », tout en vous en transmettant en quoi l'intégration des enjeux et des méthodes européens peut être une source de renouvellement et d'évolution.

Diversité culturelle, interculturalité, société de la connaissance, innovation, développement durable commencent à rentrer dans les perspectives de nos actions. La dimension européenne ne peut qu'être la cadre du déploiement d'une telle ambition.

Pascal Brunet, Directeur du Relais Culture Europe

Ce Manuel européen est édité par le Relais Culture Europe
Présidente : Mme Catherine Lalumière

Directeur de la publication :
Pascal Brunet

Comité éditorial :
Laurence Barone,
Sylvine Bois-Choussy,
Marie Salomé-Daugeron

Ont contribué à cette publication :
Martha Gutierrez, Corinne Szeinszneider, Fabienne Trotte (Relais Culture Europe), ainsi que :
Nicole Combezou (Le Transfo - Art et Culture en région Auvergne),
Olivier Le Gal (collectif MU), Yvette Masson Zanussi (Forum Européen des Politiques Architecturales),
Marie Perrier (Ensemble Aleph),
Jean-Sébastien Steil (In Situ),
Mathieu Toubart (Compagnie Le Sablier)

Traduction :
David Andrew McIlroy

Conception graphique :
PierreVincent.fr

Impression : Moutot

©Relais Culture Europe,
janvier 2010

4 Un projet européen, c'est quoi?

De l'idée à l'engagement

- 6 L'Europe,
un espace à investir pour...
- 8 L'Europe,
un espace à investir à plusieurs
- 10 L'Europe,
un espace à investir différemment


12 Un projet européen, comment?

Les étapes de l'idée au projet

- 14 Définir votre projet
- 16 Construire votre partenariat
- 18 Préparer la mise en œuvre
- 20 Garantir l'opportunité
- 22 Trouver un financement
- 24 Panorama des programmes européens
- 26 Se faire accompagner...
Le Relais et ses partenaires

A group of approximately 15 people is standing on a grassy hillside, looking out over a body of water. The hillside is covered in tall, golden-brown grasses. The water in the foreground is calm, reflecting the sky and the people on the hill. The sky is a clear, bright blue. The overall scene is peaceful and scenic.

un projet européen,

A landscape photograph showing a grassy hillside under a clear blue sky. In the foreground, a line of people is walking along a path that runs parallel to a body of water. The text "c'est quoi? de l'idée à l'engagement" is overlaid on the image.

c'est quoi? de l'idée à l'engagement

L'Europe, un espace à investir pour...

Prendre acte

Développer un projet culturel européen, c'est tout d'abord prendre acte de l'importance de la dimension européenne. Dimension incontournable de toute action culturelle, la dimension européenne influence aujourd'hui chaque acteur et ses pratiques. Elle fait évoluer l'ensemble des enjeux et facteurs déterminant les politiques et projets culturels, invitant à inscrire ceux-ci dans de nouvelles perspectives (européenne comme mondiale). Elle incite chacun à investir de nouveaux champs artistiques et culturels, mais aussi et surtout de nouveaux champs de la société et de la vie publique (économiques, sociaux, éducatifs, environnementaux, citoyens, etc.). Elle engage à repenser votre action à des échelles plus larges (locale, transfrontalière, macro-régionale, européenne, internationale). Développer un projet culturel européen est ainsi, pour chaque acteur, l'occasion de s'interroger sur son cadre d'action, sur ses enjeux européens et, plus largement, sur les enjeux des sociétés comme du territoire européens.

Agir

Développer un projet culturel européen, c'est également devenir un acteur européen à part entière. Un projet culturel européen représente en effet l'opportunité, en réponse aux évolutions et défis européens actuels, d'inventer, d'expérimenter et de structurer des formes et voies nouvelles de développement et d'action dans votre secteur, dans votre société, sur votre territoire. Il s'agit ainsi de prendre l'espace européen comme un espace à investir et à travailler, d'interroger, de questionner, d'expérimenter, de débattre. Il s'agit de proposer des voies alternatives à des questions communes et, plus largement, de contribuer à la construction d'un espace européen commun.

Construire

Développer un projet culturel européen, c'est enfin l'opportunité de faire un pas de côté et de contribuer à un nouvel imaginaire européen. C'est en effet considérer, en tant qu'acteur européen, que la dimension européenne n'est pas une simple dimension additionnelle de l'action, un cadre de contrainte subi, mais bien plutôt un lieu possible de questionnement et de reformulation de nos valeurs et de nos modèles, un endroit de (re)construction de ce que nous considérons comme le socle commun de nos sociétés. Il est ainsi essentiel que les professionnels, artistes et collectivités investissent ce champ, en rejoignant de nouveaux groupes, en se regroupant par nouvelles affinités.

esthétique

diversité

interculturalité

égalité

citoyenneté

cohésion

équité

durabilité

marché

culturel

■ États membres ■ États candidats ■ États candidats potentiels



L'Europe, un espace à investir à plusieurs

Rassembler

Développer un projet culturel européen, c'est prendre acte que ce qui sera réfléchi et expérimenté le sera à plusieurs et en commun. Un projet européen vous conduira en effet à vous engager dans de nouveaux partenariats, à créer de nouvelles synergies et des regroupements inédits, à développer de nouvelles pratiques de socialisation et de coopération, à l'intérieur comme hors de votre champ professionnel. Cela vous demandera de rassembler, dans et autour du projet, des énergies diverses, comme de savoir associer l'ensemble de votre structure et de votre équipe au mouvement. C'est en effet l'occasion de transformer vos modes de travail au-delà du strict espace temps du projet qui reçoit le financement. L'apprentissage dans un projet européen se fait sur tous les plans : confrontation artistique, action culturelle, méthodes de production et de diffusion, comptabilité, langues, lien avec les publics, les acteurs politiques, etc.

Solidariser

Développer un projet culturel européen, c'est également tenir compte, dans cette dynamique de rassemblement, de la réalité de l'espace européen. Il s'agit en effet pour vous de savoir comment, dans un ensemble hétérogène, contribuer à créer du collectif et à emmener un groupe plus loin. La mutualisation y contribue ; mutualiser, c'est faire siennes les préoccupations des partenaires du projet, reprendre à son compte leurs engagements, porter leurs voix. Plus qu'une fusion des intérêts de chacun, il s'agit de défendre toutes les diversités, de participer d'une communauté de valeurs et d'intérêts, de partager les ressources et les contraintes communes.

Libérer les initiatives

Développer un projet culturel européen, c'est enfin imaginer le type de relations que vous entretiendrez avec vos partenaires. Ce regroupement de compétences doit vous amener à privilégier un réel travail collaboratif et coopératif. Plus particulièrement, si vous choisissez d'être chef de file, il vous appartiendra d'adopter une réelle position d'animateur permettant à chacun d'atteindre ses objectifs et de mettre en œuvre son esprit d'initiative et son autonomie. Mettre en place un processus de gouvernance du projet horizontal et participatif, ouvrant et encourageant la contribution et l'apport de chacun des partenaires et associés, garantira les conditions d'une implication solide et d'une coopération durable. Il s'agit ici de mettre au point de nouvelles solutions et d'expérimenter des méthodes de travail différentes, d'explorer d'autres pratiques.

rassembler

fédérer

reconnaître

converger

échanger

concerter

partager

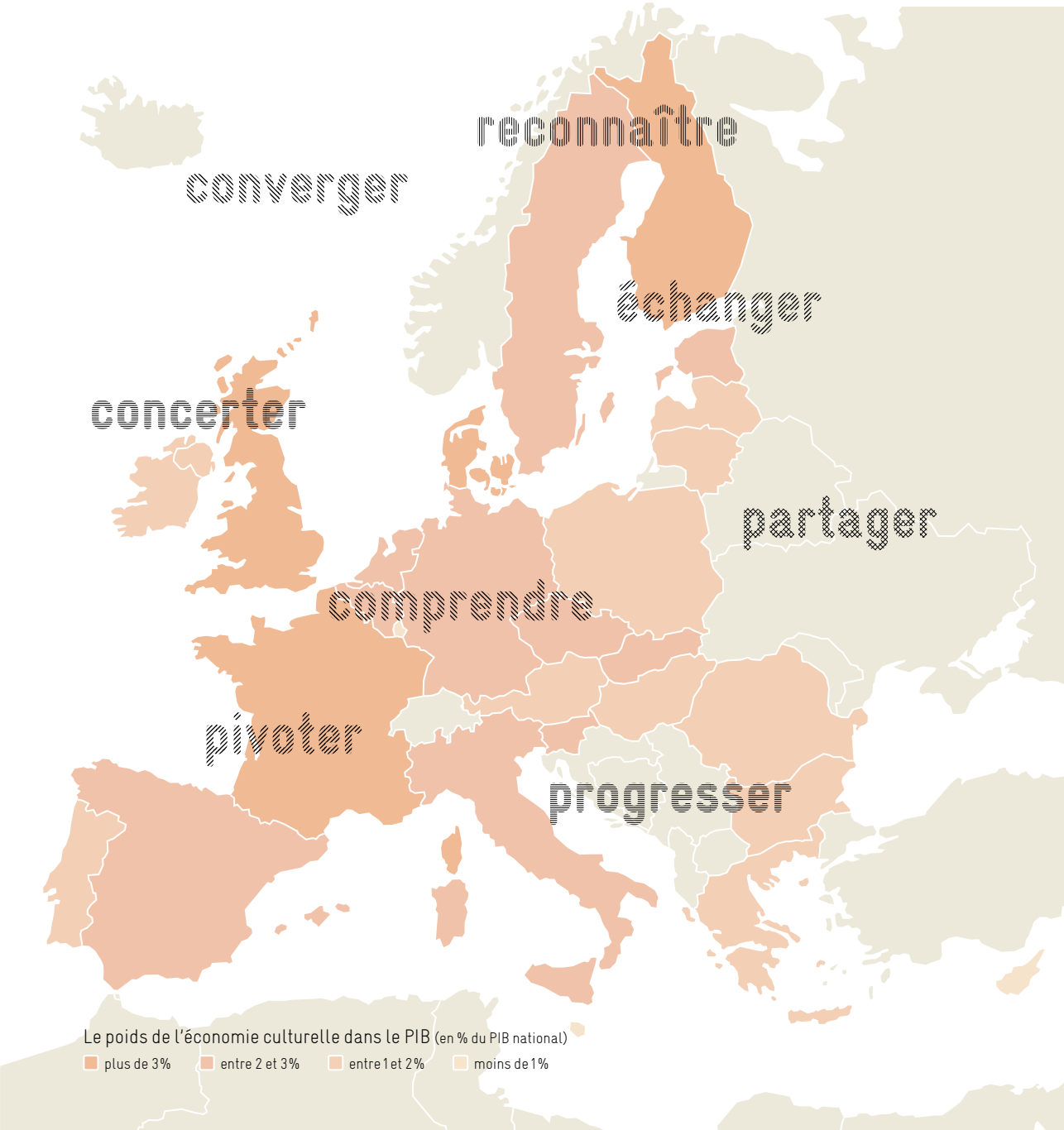
comprendre

pivoter

progresser

Le poids de l'économie culturelle dans le PIB (en % du PIB national)

■ plus de 3% ■ entre 2 et 3% ■ entre 1 et 2% ■ moins de 1%



L'Europe, un espace à investir différemment

Expérimenter

Développer un projet culturel européen, c'est imaginer celui-ci comme un laboratoire. Il s'agit en effet d'innover, d'expérimenter et d'explorer de nouveaux terrains d'action, de penser votre projet dans d'autres connections. Ainsi, quels territoires géographiques, esthétiques, conceptuels ou politiques voudrez-vous explorer? Comment le projet sera-t-il l'occasion d'expérimenter de nouveaux croisements autour de la question artistique? Comment sera-t-il l'occasion de développer de nouvelles approches? Comment chacun des acteurs impliqués, artistes comme administrateurs, s'y retrouvera-t-il en position de chercheur? L'environnement du projet ne sera peut-être alors pas simplement un cadre, mais une matière à interroger, transformer et mettre en perspective, et le projet lui-même non une simple activité mais un espace d'invention à faire surgir en commun. Et tout résultat pourrait bien représenter un prétexte pour un nouveau champ de questions.

S'ouvrir

Poser votre projet culturel européen comme un laboratoire, c'est aussi décider que son processus sera au moins aussi intéressant que les résultats qui seront produits. Endroit de confrontation à des formes de diversité multiples, un projet européen vous engagera constamment à déplacer votre point de vue, à reconsidérer vos repères, vos manières de travailler, en les mettant au travail et au regard de la perception qu'en ont vos partenaires. Il représente aussi une opportunité de développement et de structuration, en termes d'échanges de bonnes pratiques, d'expériences, de méthodes. Ainsi, comment le projet représentera-t-il un germe de transformation? Comment, pour vous-même comme au sein de votre structure, accueillir ces remises en question, cette intimation à désapprendre, comme un moteur positif plus que comme un vecteur de déstabilisation? Comment capitaliser et transférer ces transformations? Il s'agira ainsi de glisser vers plus de situations d'apprentissage, d'invention et d'ouverture.

Contribuer

Le projet est un endroit de recherche, d'action et d'engagement – l'espace de l'expérience, mais aussi de la production d'une réflexion qui viendra nourrir le commun. Il ne s'agit pas là d'une injonction à superposer à votre projet artistique un discours politique, d'instrumentaliser votre proposition, mais plutôt d'une invitation à porter votre parole plus loin, de façon plus collective. Dans ce sens, l'Europe est un espace ouvert et un objet politique en définition. Il vous appartient donc de le saisir en vous appropriant les modes de participation qui vous conviendront le mieux : réseaux d'acteurs, regroupements professionnels, moments de consultation publique, etc. C'est l'opportunité de pouvoir poser vos actions dans des perspectives bien plus larges.

expérimenter

connaître

écouter

ouverture

découvrir

transformer

contribuer

déplacement

regarder

TRAJECTOIRE :

LE PROJET « TERRITOIRES CONVERGENTS »

« Partant du constat que la ville durable impose que soient trouvées des solutions innovantes et réactives, le projet « territoires convergents » propose de mettre en lumière la diversité et la similarité des enjeux du territoire européen. Fonctionnant sur la base d'espace-temps hors compétition, des résidences d'architectes seront conçues comme des laboratoires dont les travaux formeront une base de travail exploitable pour élaborer des outils méthodologiques en faveur d'une inscription plus forte de la dimension créative et transversale dans les projets urbains. L'apport d'expériences alternatives et de regards étrangers aux territoires étudiés est un facteur clef de la diversité des aires urbaines car elle évite une production répétitive et enrichit les programmes par des réponses nouvelles et concrètes aux problèmes communs des villes en Europe, comme l'expansion démographique ou le dépeuplement des centres-villes, la transformation des grands ensembles ou l'accueil des migrants. La capitalisation progressive des expériences conduites constituera une base de référence pour les pratiques d'échanges entre villes et professionnels. Cet échantillon de résidences mettra en évidence les obstacles à la mobilité des architectes et les possibilités de travail en lien avec d'autres disciplines de la création et d'analyse territoriale. Ce projet est organisé par le Forum Européen des Politiques Architecturales en coopération avec l'Institut Royal des Architectes d'Irlande, le Centre pour l'Architecture d'Europe Centrale (Prague), le Point Éphémère (Paris). » Yvette Masson Zanussi, Forum Européen des Politiques Architecturales

Les résidents non-nationaux (en % de la population totale, 2006)

■ plus de 39% ■ entre 10 et 20% ■ entre 5 et 10% ■ entre 1 et 5% ■ moins de 1%

A wide-angle photograph of a large crowd gathered on a grassy hillside. The sky is overcast with soft, grey clouds. In the foreground, there is a festival-like structure with several white, tent-like canopies supported by wooden poles, decorated with colorful flags and banners. The crowd is spread across the hillside, and some people are visible near the festival structure. The overall atmosphere is that of a large-scale outdoor event or festival.

un projet européen,

A wide-angle photograph of a large crowd of people gathered on a grassy hillside. In the foreground, a table covered with a white cloth holds several items, possibly food or gifts. A string of colorful triangular flags hangs across the scene. The background shows a valley with a body of water, a small town, and rolling hills under a cloudy sky.

comment?

les étapes de l'idée au projet

Définir votre projet

Quel est votre environnement européen?

Vous engager dans un projet culturel européen nécessite en premier lieu de déterminer dans quel cadre européen vous vous situez. Observez et décryptez les enjeux et évolutions européens dans votre domaine artistique, votre secteur professionnel, votre société ou sur votre territoire. Quelles sont les recherches en cours, les formes artistiques émergentes? Quelles sont les mutations professionnelles qui caractérisent votre secteur à l'échelle européenne? Quels sont les problèmes et défis européens auxquels vos territoires (local, régional, transfrontalier, etc.) ont à répondre aujourd'hui? Analysez plus précisément quel est l'impact direct de ces enjeux et évolutions sur votre structure et vos pratiques. Quels sont les facteurs les plus déterminants à court, moyen et long terme? Quels sont ceux qui auront le plus d'impact? Quels sont in fine vos principaux enjeux européens? Ceci vous permettra de définir un cadre de projet qui soit le plus pertinent possible.

À quelle question souhaitez-vous répondre?

Une fois cet environnement posé, il s'agit pour vous de faire des choix et de définir précisément le projet que vous souhaitez développer. Appuyez-vous dans ce cadre sur une formulation claire, cohérente et réaliste du contexte, de ce qui est attendu du projet, de la manière de l'atteindre et des résultats envisagés. A qui le projet s'adressera-t-il en priorité? Quels acteurs, sur quel territoire? Quels sont les problèmes rencontrés par ce groupe aujourd'hui? Quels sont les besoins identifiés, à court, moyen et long terme? Sur lesquels souhaitez-vous agir? Comment, par quelles activités, pour quels résultats? Quelles sont les évolutions et transformations que vous souhaitez initier? Déterminez ainsi une problématique spécifique pour laquelle vous choisissez, par ce projet, d'impulser une évolution, d'apporter un premier élément de réponse. Ceci vous permettra de concevoir votre projet comme un système de réponse cohérent face à une problématique donnée plutôt que comme un ensemble d'activités à mettre en place.

Qu'apporterez-vous de plus?

Ce premier travail réalisé, élargissez vos perspectives et recherchez toutes les ressources utiles vous permettant d'avoir un regard critique sur le projet tel qu'il a été défini. Quels sont les acteurs clés par rapport à la problématique? Sur mon territoire, au niveau national ou européen? Quels sont les pratiques existantes et les projets qui ont déjà été menés? Avec quels partenaires, quels financements, quels résultats? Quels sont ceux qui ont été particulièrement innovants ou créatifs? Pourquoi? Une telle approche vous permettra d'identifier les acteurs à solliciter et les partenaires à associer, de disposer de points de comparaison par rapport à d'autres expériences et de bien évaluer la pertinence du projet et son caractère innovant. En un mot, de déterminer en quoi votre projet est important.



TRAJECTOIRE

LE PROJET «LIEU-LABORATOIRE INSTRUMENTAL EUROPÉEN»

QUELQUES CONSEILS

- ➔ Faites le point sur vos ressources. Réfléchissez à ce que vous pouvez d'ores-et-déjà valoriser (en termes d'expérience, de réflexion, etc.).
- ➔ Identifiez les autres ressources existantes. Les études, rapports ou statistiques existants aident souvent à analyser le contexte de votre projet sans qu'il soit nécessaire de réaliser une nouvelle étude.
- ➔ Identifiez les projets qui ont déjà été cofinancés par l'Union européenne. Les points de contact comme les sites internet des programmes peuvent dans ce cas être des ressources utiles.
- ➔ Investissez également les nouveaux espaces numériques (réseaux sociaux, plateformes collaboratives, blogs, etc.) comme d'autres moyens d'élargir vos approches.

«Suite à un premier travail de sept ans autour de la composition, avec le Forum International des Jeunes Compositeurs, l'ensemble Aleph et ses partenaires ont décidé, en 2007, d'élargir leur champs d'action et de créer le réseau le LIEU. En effet, la position de la musique contemporaine en Europe demeurant précaire (nombre restreint d'usagers, public constitué de compositeurs, d'interprètes ou de musicologues, manque de rémunération, etc.), ceux-ci ont choisi de réunir des acteurs issus de huit pays européens afin de favoriser la création, la diffusion et la promotion de la musique d'aujourd'hui et de demain. Au regard de ce champ d'action très vaste, il a été nécessaire de se focaliser sur certaines activités et de privilégier, pour chacun des objectifs que s'est fixé le LIEU, les actions qui, d'une part, semblaient les plus pertinentes et, d'autre part, retireraient le plus de bénéfices de la mutualisation de nos moyens, expériences et efforts. Nous espérons ainsi contribuer à ce que la musique contemporaine soit mieux reconnue comme outil indispensable pour l'avenir.»

Marie Perrier, Ensemble Aleph



UN OUTIL POUR DÉFINIR LE PROJET

Le cadre logique est un outil méthodologique important pour le montage et le suivi de votre projet. Il permet de structurer votre projet, de vérifier s'il est pertinent, réalisable et viable et de préparer au mieux votre dialogue avec vos partenaires d'activités ou vos partenaires financiers. Il vous aide à clarifier votre contexte, votre objectif général, vos objectifs spécifiques, les résultats attendus, le public cible, les activités proposées, ainsi que les indicateurs de vérification que vous proposez de mettre en place.

Construire votre partenariat

Quels partenaires réunir?

Vous engager dans un projet culturel européen, c'est également, une fois l'idée du projet définie, réunir un ensemble large de partenaires autour de celui-ci, dans un esprit d'ouverture et de décloisonnement. Repérez et sollicitez les différents acteurs qui pourraient être associés ou concernés par le projet, dans et hors de votre champ d'activité. Identifiez et choisissez, parmi ces acteurs, ceux qui seront les plus à même d'être vos partenaires directs. Quelles sont les structures avec qui vous partagez les mêmes objectifs? Quelles sont les expériences et les compétences dont vous aurez besoin? Quelles sont les structures qui vous assureront une diversité des approches? Quelles sont celles qui sont les plus actives ou les plus innovantes au regard de la problématique posée? Quelles sont celles qui auraient le plus besoin du projet? Ceci vous permettra, qu'il s'agisse de projets de coopération transnationale ou de projets locaux, de définir un partenariat qui contribue à la richesse, la qualité et la pertinence de votre projet.

Quelles dynamiques communes initier?

Les différents partenaires identifiés, créez une dynamique commune et favorisez la participation pleine et entière de chacun dans le projet. Pour les projets de coopération transnationale, il s'agira en premier lieu de réunir les partenaires directs et de construire ensemble votre projet. Quelle sera finalement la problématique la plus pertinente? Quelle sera, du point de vue de chacun, la plus-value du projet? Quels seront le rôle et la responsabilité de chacun dans sa mise en œuvre? Pour les projets locaux, il s'agira avant tout d'initier une dynamique avec les autres acteurs du territoire (collectivités publiques, agences de développement, associations locales, etc.). Quelles articulations trouver avec les initiatives déjà en œuvre sur le territoire? Quelles synergies favoriser? Quelles situations de travail communes proposer? Dans tous les cas, ceci vous permettra de poser les bases d'un engagement de tous, partenaires ou associés, dans et autour du projet, et d'intégrer chacun en tant qu'acteur d'une démarche commune de réponse à une problématique donnée.

Quel niveau d'engagement choisir?

Déterminez enfin, avant de vous engager, l'espace que vous souhaitez investir dans le projet et le rôle que vous souhaitez y jouer. Etre coordinateur d'un projet de coopération, et non simple partenaire, nécessite en effet un engagement particulier. Souhaitez-vous assurer, sur plusieurs années, la coordination du projet, anticiper et gérer les évolutions en cours de réalisation, les opportunités comme les contraintes? Pourrez-vous animer le partenariat tout au long du projet, accompagner et fédérer les différents partenaires, favoriser l'échange et les transferts d'expérience? Serez-vous à même de faire de ce projet, au-delà de ses objectifs mêmes, un véritable vecteur de développement pour tous et le terrain de construction d'un partenariat de plus long terme?

📁 QUELQUES EXEMPLES

DE RÉSEAUX À PROSPECTER, À INVESTIR

➔ Des plateformes web :

Plateforme de ressources sur les arts et la culture, **Labforculture.org** permet la mise en réseau des professionnels en Europe. www.labforculture.org
Plateforme de ressources théoriques et pratiques sur les arts, **Everybodystoolbox.net** est un espace d'échanges et d'expériences artistiques.

<http://everybodystoolbox.net>

➔ Des réseaux disciplinaires :

Réseau international des arts du spectacle, **l'IETM** rassemble plus de 400 organisations du secteur des arts du spectacle, issues de 45 pays différents. www.ietm.org

➔ Des réseaux thématiques :

Réseau de centres culturels indépendants, **Trans Europe Halles** réunit 49 membres issus de 25 pays et partageant des objectifs de soutien aux artistes émergents, à l'innovation, aux échanges culturels. www.teh.net

➔ Des réseaux territoriaux – collectivités :

L'association **Les Rencontres** réunit plus de 160 collectivités territoriales européennes autour des enjeux culture, Europe et collectivités. www.lesrencontres.org
Cités unies anime un réseau de 3 000 collectivités territoriales, engagées dans la coopération décentralisée. www.cites-unies-france.org

➔ Des réseaux géographiques :

Balkan express, pour le développement et la mise en réseau des arts du spectacle dans les Balkans.
Danse Bassin Méditerranéen, pour le développement de la danse contemporaine et des arts de la scène en Méditerranée. www.d-b-m.org

📎 QUELQUES CONSEILS

- ➔ Prenez le temps de construire votre propre géographie des acteurs pertinents pour le projet. Investissez notamment les réseaux existants (artistiques, professionnels, thématiques, etc).
- ➔ Prenez le temps de concevoir collectivement le projet avec vos partenaires.
- ➔ Rencontrez vos partenaires potentiels à plusieurs reprises.
- ➔ Mettez en place des modes simples d'animation et de partage des ressources. Pensez notamment aux outils vous permettant de stocker facilement votre propre base d'information, de l'utiliser en ligne rapidement et de la partager avec d'autres. Appuyez-vous ainsi sur des informations communes, de bonne qualité et accessibles à tous.
- ➔ Commencez par différentes formes d'échanges ou d'actions communes à petite échelle.

👉 UN OUTIL POUR LA MISE EN COMMUN

le web 2.0. Les outils en ligne peuvent vous aider à animer votre partenariat dans la distance. Un travail collaboratif à engager ! Pensez à *Basecamp*, outil de gestion de projet en ligne vous permettant de partager documents, agendas, messageries. Pensez à *Skype* pour garder le contact malgré la distance. Pensez également à *Google suite*, *Zoho virtual office* ou *Webnotes* pour prendre des notes sur internet, créer et partager rapidement une revue de presse web. Pensez à *Delicious* pour enrichir, sauvegarder et partager vos pages web préférées.

Préparer la mise en œuvre

Quel pilotage organiser?

Vous engager dans un projet culturel européen nécessite d'anticiper et de préparer sa mise en œuvre effective.

Identifiez, anticipez et planifiez l'ensemble des éléments contenus dans le projet. Quelles sont les activités prévues, à quelle échéance? Quels seront les conditions et les besoins de préparation et d'organisation de ces activités? Qui seront les partenaires impliqués, les acteurs associés? Quelles seront les masses financières disponibles pour chacune d'elles? Quelles sont les marges de variation possibles? Cela vous permettra d'assurer la bonne organisation et réalisation des activités prévues dans le projet comme de pouvoir vous adapter à de possibles évolutions sans altérer sa mise en œuvre globale.

Quel suivi et quelle évaluation assurer?

Il s'agit également, au-delà de la mise en œuvre des activités, de préparer leur suivi et leur évaluation.

Définissez ainsi un système et des indicateurs qui vous permettront, plus que de suivre les réalisations du projet, d'en analyser ses résultats et son impact. Les activités réalisées correspondent-elles à ce qui avait été planifié? Les résultats sont-ils ceux qui étaient attendus, quantitativement comme qualitativement? Les ressources mises en place sont-elles suffisantes et sont-elles utilisées comme elles le devraient? Ceci vous permettra d'être en mesure, le cas échéant, de proposer les changements d'orientation nécessaires et d'assurer au final une juste évaluation du projet.

Quelle gouvernance mettre en place?

Définissez enfin les méthodes de travail qui seront le plus à même d'assurer la bonne réalisation du projet dans le respect de la dynamique partenariale. Comment favoriser la contribution de chacun? Comment prendre en compte la structuration des partenaires les plus fragiles? Comment mutualiser les outils et transférer les compétences entre les différentes structures? Comment vous assurer que les points de vue de chacun sont librement examinés et discutés? Comment soutenir une dynamique collective autour d'un projet commun? Il s'agit ici non seulement de déterminer les méthodes d'organisation et d'animation du partenariat et du projet, mais, plus largement, de définir entre partenaires les modes de gouvernance qui garantiront la constitution d'un cadre commun d'action.

QUELQUES CONSEILS

- ➔ Organisez en amont le pilotage, le suivi et l'évaluation afin de vous concentrer, lors de la mise en œuvre, sur le contenu du projet.
- ➔ Renseignez-vous sur les différents outils existants (comptes-rendus, indicateurs d'évaluation, tableaux de bord, rapports, etc.).
- ➔ Choisissez ces outils en fonction des moyens financiers, des ressources humaines, ainsi que des compétences internes et des moyens techniques à disposition. Il ne sert à rien de choisir des outils trop compliqués si, faute de moyens, vous ne pouvez les utiliser régulièrement.
- ➔ Utilisez des outils simples facilement partageables. Assurez-vous de leur validation.



TRAJECTOIRE

LE PROJET «EUROPEAN SOUND DELTA»

Piloter une résidence fluviale mobile. «European Sound Delta a conduit, en 2008, un projet de résidence mobile. Le projet a été imaginé avec le festival Rokolectiv, de Bucarest, et les bulgares d'EU Spaces 21. Il s'agissait de deux bateaux évoluant sur le Rhin et le Danube, avec à bord, en rotation, une trentaine d'artistes sonores et impliquant des lieux partenaires dans une vingtaine de villes étapes. Pour piloter le projet, nous avons partagé les contacts, les plannings et les tableaux financiers. Mais la dimension logistique a pris très vite une place centrale : une fois le bateau trouvé, nous avons effectué des missions de repérages dans les villes et mis en place des réunions pour valider ensemble le choix des artistes résidents. Le plan de navigation était notre document maître : réactualisé en permanence, il indiquait au jour le jour la composition des équipages, les villes et les événements programmés. Un tableau excel large de plus d'un mètre ! Au moment du départ, ce «road book» a rejoint les péniches où il était consulté quotidiennement pendant les trois mois de la navigation.»

Olivier Le Gal, collectif MU



TRAJECTOIRE

LE PROJET «LES RENDEZ-VOUS»

Animer un projet sur l'Europe élargie. «IN SITU est un réseau d'organismes associés depuis 2003 autour d'œuvres européennes pluridisciplinaires dédiées à l'espace public. Un nouveau programme, Rendez-vous, a démarré en 2009, financé par l'Union européenne dans le cadre d'actions pilotes en faveur de la mobilité. Pour rééquilibrer les relations entre les anciens et les nouveaux Etats membres de l'Union, une méthode originale de gouvernance a été développée, basée sur la responsabilité particulière des coorganismes sur une zone géographique, permettant une dynamique régionale liée à la transmission et à l'adaptation aux contextes (Hongrie, Slovaquie, Slovaquie, Kosovo, République tchèque, etc.). Ce polycentrisme est associé à un mode de prise de décision adapté à chaque action, permettant à chacun de s'investir localement tout en maintenant une identité commune dans les choix artistiques.»

Jean-Sébastien Steil, In Situ

Garantir l'opportunité

Quelle cohérence trouver?

S'engager dans un projet culturel européen nécessite in fine de mesurer la pertinence du projet proposé pour les structures impliquées, qu'il s'agisse de la vôtre ou des structures partenaires. Réfléchissez ainsi non plus au regard des seuls enjeux traités mais en vous plaçant du point de vue des structures elles-mêmes. Le projet est-il cohérent au regard de leur projet global et de leurs objectifs? Le projet est-il cohérent avec les priorités d'action définies sur les prochaines années? Le projet sera-t-il cohérent avec les activités développées par la structure au moment de sa mise en œuvre? Peut-il représenter, pour ces structures, une étape clé de leur structuration et de leur développement, tant à l'échelle locale qu'européenne? Peut-il servir à cristalliser un ensemble d'évolutions en cours? Ceci vous permettra de trouver la juste place de ce projet dans votre structure.

Quels bénéfices conserver?

Réfléchissez enfin aux bénéfices que vous retirerez de ce projet et à leur pérennisation, un projet financé dans le cadre européen étant par définition limité dans le temps. Comment conserver le bénéfice du projet? Pourrez-vous, et comment, mettre à profit les résultats obtenus, les compétences acquises et les partenariats établis? Pourrez-vous, et comment, réutiliser les résultats du projet dans votre activité? Les résultats obtenus seront-ils le point de départ d'un autre projet, complétant, approfondissant le travail engagé? Il s'agit ici d'anticiper la pérennisation non pas des activités mais de l'objet du projet et de ses résultats. Ceci vous permettra de contribuer à la réussite du projet tout en favorisant l'opportunité pour votre structure d'y contribuer.

Quels moyens mettre en œuvre?

Mesurez également les moyens humains et financiers qui vous seront nécessaires lors de la mise en œuvre du projet. Avez-vous bien anticipé l'ensemble des impacts organisationnels et financiers des activités proposées? Les structures seront-elles en mesure de conduire le projet au regard des autres activités qui seront engagées à ce moment? Disposent-elles en interne de l'ensemble des moyens et compétences nécessaires? Disposent-elles des moyens financiers suffisants? Auront-elles à trouver des cofinancements auprès d'autres bailleurs que l'Union européenne? Dans ce cas, est-ce le bon moment? Quelle est, par exemple, la sensibilité des collectivités qui pourraient apporter leur financement aux enjeux et approches proposés dans le projet? Correspond-il à leur agenda et à leurs priorités stratégiques? Ceci vous permettra de vous engager pleinement dans le projet sans mettre en danger votre structure.

TRAJECTOIRE

LE PROJET «LES GASPARD»

Construire son chemin dans le temps. «Depuis 1998, la compagnie Le Sablier a eu recours aux dispositifs européens afin de mobiliser des aides autour de son projet mené dans les territoires urbains émergents. Au cours des dix dernières années, ces dispositifs ont permis de structurer, en France une démarche artistique pour ensuite éprouver ces concepts à l'étranger (Lublin, PL - Berlin, DE), et d'adapter ces créations in situ en intégrant les problématiques propres à la dimension européenne de pluralité culturelle et d'identité partagée (Lublin, PL - Brasov, RO - Saint-Herblain, FR). Deux facteurs essentiels, le temps et l'humain, permettent d'évaluer le chemin parcouru. S'appuyant sur un principe de rémanence, la succession des différents projets sur un même territoire en des périodes successives a renforcé, d'une part, la capacité d'intégration d'équipes artistiques dans des espaces pour la plupart désertés par les actions culturelles, et, d'autre part, la sensibilisation des populations aux enjeux européens. Au sein du réseau de partenaires, cette dynamique a suscité des perspectives au-delà du cadre temporel des projets, pour asseoir des émergences locales à destination des populations rencontrées, autour d'artistes ayant fait partie ou non de ces actions.» **Mathieu Toubart, Compagnie Le Sablier**

UN OUTIL POUR ANALYSER VOTRE SITUATION

L'analyse Atouts Faiblesses Opportunités Menaces (AFOM) est un outil qui vous permet de spécifier votre situation dans un environnement donné. Il vous permet de déterminer, puis de hiérarchiser et analyser, les facteurs déterminants de votre cadre d'action. Il peut être particulièrement intéressant, pendant la construction de votre projet, pour analyser vos capacités à le mener. Appliquée à la question «ma structure est-elle en mesure de piloter un projet européen?», l'analyse AFOM vous permettra en effet de recenser, en interne, les forces et les faiblesses de votre structure et, en externe, les opportunités et les menaces que vous pourrez rencontrer.

QUELQUES CONSEILS

- ➔ Développez une vision juste de la situation dans laquelle vous vous engagez.
- ➔ Fondez-vous sur des éléments d'analyse les plus précis possibles. Estimez, dès la définition du projet, le travail qu'il sera nécessaire de mettre en œuvre, et donc le niveau de mobilisation de votre équipe, au regard de la nature des activités, du calendrier du projet ou des obligations découlant du programme de financement utilisé.
- ➔ Associez également vos collègues et vos contacts. Au-delà d'un engagement individuel souvent déclencheur, l'implication de toute la structure est indispensable pour mener le projet à son terme.

Trouver un financement

Comment identifier un programme européen?

De nombreuses possibilités de financement existent, au niveau européen, pour des projets culturels. Plusieurs éléments peuvent vous aider à identifier le programme qui correspond le mieux à votre situation et au projet que vous souhaitez développer.

Un programme, un objectif. A l'exception du programme Culture, les programmes européens ne sont pas dédiés aux projets culturels mais s'inscrivent dans une perspective plus large (citoyenneté, jeunesse, éducation, formation, technologies de l'information et de la communication, compétitivité des territoires, dialogue avec les pays voisins, etc.). Bien identifier les objectifs de chacun de ces programmes vous permettra de déterminer quel est le financement qui convient le mieux à votre projet. Il est en effet important, avant de vous engager, de vérifier que les objectifs du programme correspondent très directement aux objectifs et résultats attendus de votre projet.

Un programme, un type de projet. Les programmes européens peuvent financer des projets locaux ou des projets transnationaux. Les projets dits transnationaux sont des projets de coopération conduits par plusieurs partenaires européens et/ou issus de pays hors de l'Union (appelés pays tiers). Ils peuvent être développés à différents niveaux – transfrontalier, euro-régional, européen, extra-européen et sont à surface variable en fonction du programme. Les projets dits locaux ne nécessitent pas de montage partenarial à un niveau européen ou extra-européen. Ils sont développés à un niveau local, généralement portés par un seul opérateur et dédiés à un territoire ou à un public spécifique. Il est nécessaire de toujours vérifier que le programme que vous avez choisi correspond bien au type de projet que vous voulez mettre en place.

Un programme, un type de bénéficiaires. Les programmes européens peuvent concerner un ensemble large de porteurs de projet, publics ou privés, collectivités publiques comme associations. Néanmoins, en fonction

des programmes, de leurs objectifs et des types de projet, les bénéficiaires peuvent être plus restreints et la nature des projets demandés varier en conséquence. Veillez à vous assurer que le programme que vous avez identifié est bien adapté à votre situation.

Comment utiliser un programme européen?

Parallèlement à l'identification du programme pertinent, il est important de porter une attention particulière à certaines règles de fonctionnement des programmes européens qui auront des conséquences fortes dans votre organisation et votre capacité à conduire le projet.

Un programme, des cofinancements. Le financement européen, variable selon les programmes, ne couvre jamais à 100% le coût des projets. Il sera ainsi toujours nécessaire de trouver d'autres cofinancements pour votre projet. Ceux-ci peuvent provenir de subventions publiques (collectivités territoriales, Etat), de subventions privées (mécénat) ou de ressources propres. Par ailleurs, les financements européens n'ont pas vocation à être reconduits sur le même projet. Ceci implique d'anticiper l'évaluation du projet, ainsi que les conditions de sa viabilité et de sa pérennité une fois le soutien de l'Union européenne terminé.

Un programme, une trésorerie à anticiper. Les financements européens demandent également d'anticiper les besoins en trésorerie nécessaires pour le projet. Si le versement d'une avance sur projet peut être prévu, ce n'est pas le cas de tous les programmes. Dans certains cas (comme dans celui des politiques territoriales par exemple), le remboursement interviendra seulement suite à la réalisation des activités. Dans tous les cas, pour être remboursée, toute dépense doit être justifiée. Le versement du solde se fera sur remise d'un rapport financier et d'un rapport d'activités finaux ; il vous sera ainsi nécessaire de collecter au fur et à mesure les

pièces justificatives (factures, feuilles de temps, feuilles de présence, etc.), mais aussi et avant tout de vous informer sur les dépenses éligibles.

Un programme, un calendrier. Chaque programme européen a son propre calendrier. Notamment, les programmes peuvent fonctionner par appels à proposition ou à guichet ouvert. Il est important, une fois le programme choisi, de bien connaître ce calendrier et notamment : les réunions d'information liées au programme, les dates de publication des appels à proposition le cas échéant, les délais d'obtention des résultats, etc.

MOTS-CLÉS

Taux d'intervention européen ou taux de cofinancement - Pourcentage du budget du projet, variable selon les programmes, qui sera couvert par le financement européen.

Financements directs et indirects - Les versements peuvent être effectués directement par les services de la Commission européenne. On parle de financements directs. Dans d'autres cas (programmes dits décentralisés), les versements sont effectués par les autorités de gestion des programmes (pour la France, cela peut être l'Etat, certaines collectivités territoriales ou certaines agences nationales). On parle alors de financements indirects.



Panorama général des programmes européens

Un tableau pour mieux comprendre quel(s) dispositif(s) peut(vent) vous concerner... De nombreux programmes et dispositifs peuvent soutenir des projets à dimension culturelle. Le tableau ci-dessous vous présente un premier panorama de ces programmes, en s'attachant à leurs principaux objectifs. Il vous permettra d'avoir une première idée du type d'enjeux et d'objectifs soutenus par les programmes européens, et donc une première idée de celui (ou de ceux) qui pourraient vous concerner, au regard des objectifs de votre projet.

Objectifs généraux	Objectifs spécifiques	Programmes
Culture et citoyenneté Associer activement les citoyens au processus d'intégration européenne	Valoriser l'espace culturel européen commun	Culture
	Soutenir le secteur audiovisuel européen	Media
	Promouvoir une citoyenneté européenne active	L'Europe pour les citoyens
	Favoriser une participation active des jeunes au processus d'intégration européenne	Jeunesse en action
Culture et croissance durable Favoriser la cohésion des régions. Investir dans la compétitivité	Faire converger les régions les moins développées	Convergence
	Favoriser la compétitivité des régions européennes et leur potentiel d'emploi	Compétitivité régionale et emploi
	Favoriser la coopération entre les territoires européens	Coopération territoriale

Objectifs généraux	Objectifs spécifiques	Programmes
<p>Culture et croissance durable Favoriser la cohésion des régions. Investir dans la compétitivité</p>	Améliorer la qualité de l'éducation et de la formation tout au long de la vie	Éducation et formation tout au long de la vie
	Renforcer la recherche et le développement technologique européens	Recherche et développement
	Favoriser l'esprit d'entreprise et l'innovation	Innovation et compétitivité
<p>Culture et ressources naturelles Promouvoir le développement rural, le secteur de la pêche et la protection de l'environnement</p>	Promouvoir le développement rural	Développement rural
	Promouvoir le développement durable du secteur de la pêche et des zones de pêche	Pêche
	Promouvoir un environnement sain	Life+
<p>Culture et espace de liberté, sécurité, justice Renforcer l'Union comme espace de liberté, sécurité et justice</p>	Créer un espace de liberté, de sécurité et de justice	Droits fondamentaux et justice
	Lutter contre le terrorisme et promouvoir des sociétés sûres	Sécurité et protection des libertés
	Développer des politiques communes dans les domaines de l'asile, des migrations et des frontières extérieures	Solidarité et gestion des flux migratoires
<p>Culture et Union européennes acteur mondial Encourager le développement durable, la paix et la sécurité dans le monde</p>	Se rapprocher des futurs membres et préparer leur adhésion	Préadhésion
	Collaborer avec les pays voisins pour une prospérité et une stabilité partagée	Voisinage
	Coopérer avec les pays en développement pour favoriser leur développement	Coopération au développement
	Coopérer avec les pays industrialisés	Pays industrialisés

Se faire accompagner... Le Relais et ses partenaires



Qui sommes-nous ?

Centre de ressources sur l'Europe et la Culture, **Le Relais Culture Europe accompagne les acteurs culturels français, professionnels comme collectivités, dans le développement de leurs pratiques européennes**, afin de faire de la dimension européenne une dimension pleinement intégrée et durable de leur action. Le Relais Culture Europe est le point de contact national pour le programme Culture de l'Union européenne.

Comment pouvons-nous vous accompagner ?

Le Relais Culture Europe vous propose ainsi **un ensemble d'activités pour vous aider, sur le temps, à développer vos projets**. Ainsi :

- ➔ une information et une sensibilisation sur les enjeux européens, les programmes de financement ouverts à la culture ou les pratiques existantes,
- ➔ un accompagnement individuel dans l'analyse de vos pratiques, le montage de vos projets ou le développement de vos stratégies européennes,
- ➔ des formations, au travers de cycles courts et longs organisés à Paris et en région,
- ➔ des espaces de réflexion, de débat et de mise en réseau au niveau national et européen (groupes de réflexions, colloques, séminaires).

Quels sont nos partenaires en région ?

Afin d'accompagner au mieux les acteurs culturels et collectivités en région, Le Relais Culture Europe a développé, en partenariat avec des structures régionales, le réseau des Pôles régionaux Culture Europe. Chacune de ces structures développe ainsi, sur la base d'un travail partenarial avec Le Relais, un ensemble d'actions d'information, de sensibilisation et d'accompagnement des acteurs culturels en région (réunions d'information, ateliers de travail, visites d'études, etc.).

Comment nous contacter ?

Relais Culture Europe
132 rue du faubourg St Denis, 75010 Paris
tél. 00 33 1 53 40 95 10 / info@relais-culture-europe.org

En savoir plus...
www.relais-culture-europe.org

Le Relais Culture Europe est soutenu par le ministère de la Culture et de la Communication et la Commission européenne.



Programme «Culture»

TÉMOIGNAGE

LE TRANSFO - ART ET CULTURE EN RÉGION
AUVERGNE, PÔLE RÉGIONAL CULTURE EUROPE

Le travail de Pôle Régional Culture Europe... «Lorsque Le Transfo a signé, en 2008, la convention de partenariat avec le Relais Culture Europe, nous avions presque deux années d'existence en tant que Pôle Régional. Nous avons organisé des journées d'information, des rendez-vous individuels, mis en place des formations, accompagné les acteurs lors d'ateliers d'écriture collectifs... nous permettant ainsi de sensibiliser sur les programmes ouverts à la culture, d'identifier des porteurs de projets, de mesurer la diversité des initiatives porteuses d'un réel potentiel en région et d'accompagner les démarches nouvelles. Nous avons notamment accompagné des projets vers la mesure 4.2.3, «Petits porteurs de projets d'initiative locale», du Fonds social européen (FSE). Actuellement, sept projets sont en cours dans les domaines du livre, du théâtre, de la musique. .. Des projets de coopération territoriale avec le Portugal, la Roumanie se développent également à travers le programme Leader, démarche intéressante qui permet de se familiariser avec des partenaires européens dans un dispositif souple et géré en proximité. L'Europe comme espace projet ne pose pas de problème en soit. Il y a de l'envie et au final beaucoup font de l'Europe sans «Europe» (je veux dire, sans financement européen). Mon rôle aujourd'hui, s'affine et se resserre en priorité sur les projets, comprendre en quoi ils sont «européens», revenir sur les valeurs et seulement après orienter vers les dispositifs et non l'inverse... Je crée aussi un cadre de travail où chacun peut s'investir pour transmettre ses savoir-faire européens. Parallèlement, il y a encore de nombreux freins à la mobilité, financiers, linguistiques, etc. Aujourd'hui, Le Transfo souhaite ainsi, plus largement, soutenir la mobilité et favoriser les expériences d'immersion. Nous l'avons expérimenté, en 2009, en accompagnant des groupes au Forum européen de la culture à Bruxelles ou à la réunion plénière de l'IETM à Vilnius. Ces expériences ont été extrêmement vivifiantes, elles ont créé de la compréhension, de la solidarité entre opérateurs et élargi les cadres de références.» **Nicole Combezou, Le Transfo - Art et Culture en région Auvergne.**

FFI