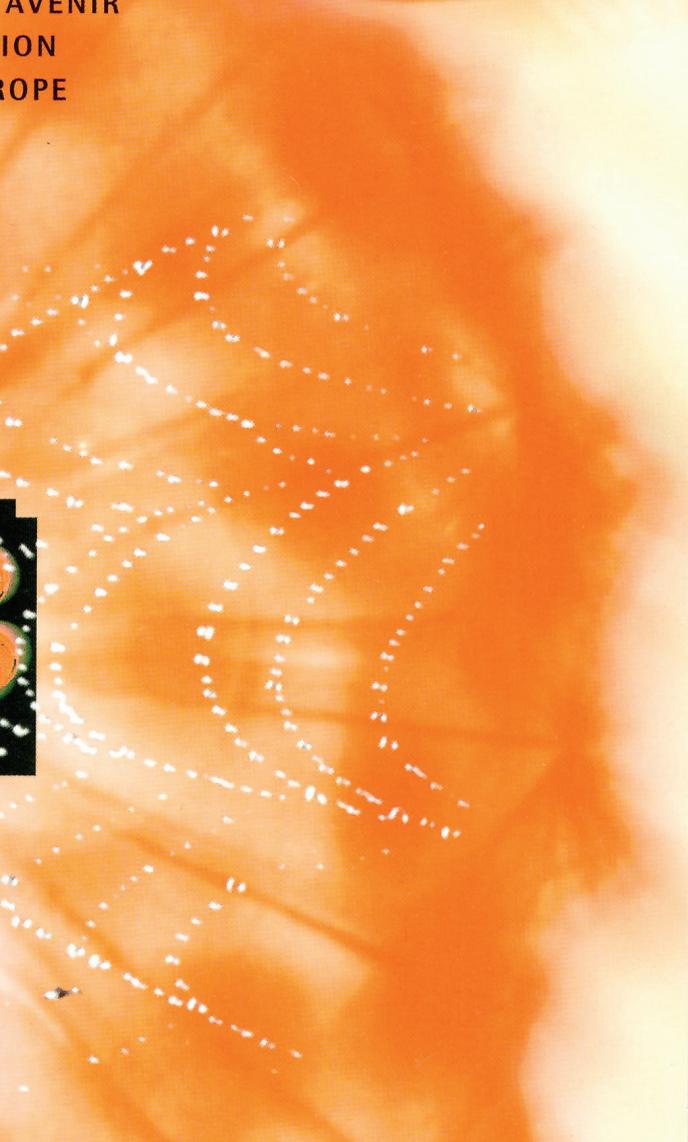




WORKING GROUPS

LES RÉSEAUX : UN AVENIR
POUR LA COOPÉRATION
CULTURELLE EN EUROPE







WORKING GROUPS

"Le réseau constitue la seule organisation capable de croissance impartiale ou d'apprentissage sans guide. Toutes les autres topologies limitent la potentialité des événements... le réseau dynamique est l'une des rares structures qui intègrent la dimension du temps. Nous devons nous attendre à rencontrer des réseaux partout où nous décelons un changement continu mais irrégulier, et c'est bien ce qui se passe."

KEVIN KELLY,
ÉCRIVAIN, SCIENTIFIQUE
ET PHILOSOPHE

"L'ESPOIR que le nom d'Europe continue de nous intriguer, de nous questionner; qu'il nous donne le sens de l'histoire, c'est-à-dire de la modestie, du mélange et de l'aventure."

FONDATION EUROPÉENNE
DE LA CULTURE

"Lorsque vous travaillez en collaboration, on ne vous identifie pas en permanence à une prise de position particulière. Par votre polyvalence et l'attention que vous prêtez aux opinions d'autrui, vous contribuez à un équilibre des éléments en présence : les nouveaux, les anciens auxquels ces derniers tentent de se substituer, et l'interaction entre les anciens et les nouveaux."

SUZI GABLIK,
CRITIQUE D'ART ET ARTISTE







PRÉFACE

Ce document est le fruit d'un travail en réseau ("networking") entre organisations non-gouvernementales (ONG)

issues du secteur culturel européen. Initiative du Forum européen pour les arts et le patrimoine (FEAP), ce projet a vu le jour grâce à la contribution financière de la Fondation européenne de la culture, du FEAP, de la Ville de Turin, et de la Région du Piedmont.

Créé en 1992, le FEAP constitue un forum représentatif d'organisations, d'associations et des réseaux actifs dans le secteur des arts et du patrimoine en Europe. C'est parce qu'il se fait l'écho du secteur culturel, parce qu'il facilite les échanges d'idées entre les disciplines et les secteurs concernés par la politique culturelle européenne, et parce qu'il assure la liaison avec les institutions européennes que son existence se justifie. Le FEAP s'applique à déterminer et à mettre en exergue les besoins de la communauté artistique européenne auprès des décideurs européens; il assure ainsi la participation du secteur au processus décisionnel. A travers ses 54 membres représentant plusieurs milliers d'organisations aux quatre coins de l'Europe, qui, bien souvent, ont aussi des membres, le FEAP reflète l'opinion d'une section importante du secteur.

Plus de 80 ONG, réseaux et autres organisations culturels, ont été directement consultées dans le cadre de la recherche préalable à la rédaction de ce document. Pour répondre aux critères de sélection, il fallait être soit un membre du FEAP, soit un réseau transnational européen actif dans le secteur des arts et/ou du patrimoine (bon nombre de ces réseaux sont déjà membres du FEAP). Le Forum des réseaux culturels européens a contribué à l'identification d'autres réseaux, aussi le Groupe de travail "Réseaux" du FEAP désire-t-il lui faire part de sa gratitude. Par le biais de leurs membres et de leurs conseils d'administration, les coordinateurs de réseaux ont recensé la participation de nombreuses autres organisations. Ainsi ce document reprend-il en substance les points de vues des réseaux et des organisations actives dans le domaine de la coopération culturelle européenne, et en particulier celui des arts et du patrimoine.

Tout en reconnaissant la grande diversité des membres et des méthodes de travail, ce document relève les lignes directrices communes dans le monde des réseaux culturels. Leurs préoccupations y sont mises en lumière, et des propositions concrètes sont adressées aux institutions, aux ministères ainsi qu'aux réseaux eux-mêmes. Son objectif est de susciter une prise de conscience politique de la nécessité pour les réseaux non seulement de collaborer entre eux, mais encore de travailler avec les institutions européennes, les fondations, les ministères et les autorités régionales. Il vise à exprimer clairement les besoins et inquiétudes des personnes consultées, avec, en bout de course, des solutions appropriées; à distinguer des propositions issues de l'expérience des réseaux et à déterminer la voie qui mènera à l'amélioration. En bref, des suggestions pertinentes également pour d'autres qui oeuvrent dans le même secteur.

Mais notre objectif reste avant tout d'engendrer une plus grande compréhension et un meilleur soutien à cette méthode de travail dynamique, efficace et flexible, et par là même d'assurer aux réseaux culturels européens cette stabilité dont ils ont tant besoin.



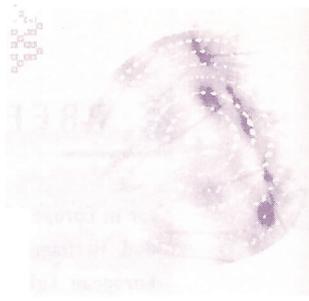




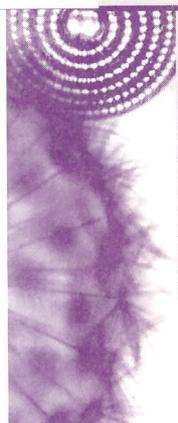
TABLE DE MATIERES

Préface

- 1. INTRODUCTION** **1**
- 2. LES RÉSEAUX EN EUROPE** **2**
 - Types de réseaux
 - Réseaux humains ou sociaux
- 3. LES RÉSEAUX CULTURELS EUROPÉENS :** **4**
VUE PANORAMIQUE
 - Organisations cognitives adaptables
 - Caractéristiques et principes
 - Similitudes
 - Différences
- 4. LE RÉSEAU CULTUREL :** **8**
UNE STRUCTURE "PARAPLUIE"
 - Associations professionnelles transnationales
 - Antennes et institutions d'information en réseau
 - Projets culturels transnationaux
- 5. AVANTAGES RÉELS ET RÉSULTATS CONCRETS** **10**
 - Critères d'évaluation
 - Avantages et résultats
- 6. MODUS OPERANDI : QUELQUES CLÉS** **12**
 - Fonctionnement d'un réseau au quotidien
 - Coûts de fonctionnement et contributions des membres
 - Et le déficit budgétaire ?
 - Facteurs politiques et environnementaux
- 7. PROPOSITIONS POUR UNE COLLABORATION** **17**
CULTURELLE TRANSNATIONALE EN EUROPE
 - Propositions aux institutions européennes et partenariats
 - Propositions aux institutions nationales, régionales et locales
 - Propositions à l'attention du secteur privé
 - Conditions
- 8. CONCLUSION** **24**

Remerciements







1 INTRODUCTION

Nous devons rapprocher l'Europe de ses citoyens. Il s'agit donc de pour-

suivre avec la plus grande détermination tous les efforts entrepris en faveur de la lutte pour l'emploi. Il s'agit d'utiliser toutes les ressources offertes par le marché intérieur. Elles représentent une chance pour l'Europe. Il convient de les valoriser et de les exploiter. Il est de notre devoir de respecter la diversité des identités et des cultures. La Commission entend faire porter une grande partie de ses efforts sur les chances de l'Europe de demain, sans lesquelles l'Europe d'aujourd'hui prend le risque d'être condamnée au déclin. L'innovation joue ici un rôle vital : elle permet de mieux répondre aux besoins autant des individus que de la collectivité. La société de demain sera celle de l'investissement dans la connaissance, une société d'enseignement et d'apprentissage ... autrement dit, une société cognitive. Notre action doit viser à mettre l'ensemble de ces actions au service du citoyen européen et de sa qualité de vie.
(extrait des documents officiels de la Commission européenne, 1995-1996)

Les réseaux transnationaux européens constituent le lieu où les citoyens mettent quotidiennement l'Europe en oeuvre. Chaque jour, ils contribuent à faire de l'Europe une réalité. Les réseaux illustrent parfaitement la détermination à créer des structures souples et dynamiques, susceptibles de s'adapter à l'environnement fluctuant d'une Europe à l'aube du XXIème siècle.

Le Livre blanc sur la croissance, la compétitivité et l'emploi (1993) est formel : pour l'Europe, rien ne serait plus dangereux que de maintenir les structures et les habitudes, mères de la résignation, du déni d'engagement et de la passivité.

Par leur action transnationale et interculturelle, qui entraîne la coopération, la communication et la collaboration entre des milliers d'organisations membres et d'individus, ces réseaux participent grandement à l'édification de l'Europe. Toutefois, le travail de recherche préalable à la rédaction de ce document se fonde sur l'urgence et la prise de conscience, au sein des réseaux culturels, de la menace qui pèse sur leur survie. Les pressions ne cessent de s'intensifier. Toute organisation a besoin d'un partenariat, de solidarité et d'investissements stratégiques.

A l'heure actuelle, les difficultés rencontrées par les réseaux culturels transnationaux sont sérieuses et d'ordre stratégique: elles procèdent d'une combinaison de divers facteurs.

TOUT D'ABORD, lorsqu'il s'agit d'assurer un soutien structurel et une stabilité, fût-ce à moyen terme, aux minuscules bureaux de coordination de réseaux, qui font office de pivot dans le partage d'informations et dans l'organisation d'activités communes, les réseaux se heurtent à d'incommensurables difficultés. En effet, l'environnement dans lequel ils opèrent est mieux adapté à la réalisation de projets à court terme aux objectifs limités. Il en résulte qu'au moment même où l'on peut considérer que les réseaux culturels ont atteint un certain niveau de maturité et de professionnalisme, leur capacité à fournir un éventail étayé de bénéfices est entravée par la modestie et l'insécurité des financements destinés à leurs coûts de fonctionnement, pourtant forts réduits

ENSUITE, les réseaux culturels dépendent de la participation de membres, et de leurs apports sous forme de cotisations, de frais de participation ou encore d'investissement en temps et en engagement personnel. Conséquence du déclin du soutien, autant local que régional, national et européen, aux organisations culturelles, les réseaux pourraient bientôt se réduire à des bases de données électroniques de membres, qui jamais n'auront les moyens de se rencontrer, voire à des clubs fermés, élitistes.

"On en revient toujours à la question : "Pourquoi avons-nous besoin de réseaux ?". Quelles est la véritable raison qui rassemble les gens autour de ces points de rencontre ? Bien sûr, nous aspirons à partager, à être informés et à nous rencontrer. Mais selon moi, la croissance incroyable qu'on enregistrées les réseaux ces dernières années reste, avant tout, inextricablement liée au besoin urgent ressenti par les professionnels de la culture d'être protégés contre un environnement apparemment chaque jour plus hostile et rigide."

ENFIN, les réseaux pâtissent du manque de compréhension et de reconnaissance de leur travail nonobstant le fait que, dans un laps de temps relativement court, les réseaux sont devenus des partenaires consultés par les institutions européennes, les politiques, les gouvernements nationaux, les autorités régionales et les fondations. Ils doivent en effet leur reconnaissance aux relations qu'ils entretiennent sur le terrain, avec les artistes et les projets culturels partout en Europe, ainsi qu'à leur capacité à nouer des contacts par le truchement de la coopération culturelle transnationale.

C'est pourquoi les réseaux culturels transnationaux tentent d'obtenir de la part de institutions, des gouvernements et d'autres organisations en Europe, un engagement équivalent au leur. Des mesures concrètes d'encouragement s'imposent. Un investissement dans les résultats de leur action équivaldrait à une reconnaissance des succès considérables qu'ils ont remportés. Dans cette étude, nous avons tenté d'avancer un certain nombre de propositions, avec pour but l'établissement de bases plus solides pour les réseaux, qui pourront ainsi exploiter pleinement leur potentiel.

Le réseaux culturels ont atteint une envergure non négligeable, et sont les "moteurs" du travail culturel en Europe. Il paraît donc invraisemblable qu'ils soient menacés, au moment précis où l'Europe a vraiment besoin d'investir dans le développement durable, dont la culture est le principal organe vital.

" Si nous désirons gagner la participation et la confiance des citoyens, si nous voulons que l'Europe soit l'affaire de tous les citoyens, si nous voulons la construire ensemble, avec les citoyens, alors nous devons d'une part tâcher d'obtenir leur plus grande participation, écouter et accueillir l'émergence d'idées nouvelles, et d'autre part, faire comprendre notre travail et nos objectifs." M. OREJA, Commissaire à l'Audiovisuel, Information, Communication, Culture, DG X, Séminaire sur l'ouverture et la transparence, 1995

Les réseaux sont doués d'ubiquité. Phénomène à la fois ancien et post-moderne, ils sont généralement considérés comme une solution idéale à un certain nombre d'activités complexes d'administration, de communication et de coopération. Modèles d'engagement, d'interdépendance et de collaboration, leurs avantages pour le secteur sont indéniables.

"Sur le marché mondial ... les avantages compétitifs les plus durables fonctionnent dans un contexte international et engendrent la flexibilité, le partage d'information et le développement du savoir-faire collectif. De la conjonction de ces éléments naît le réseau à l'échelle planétaire. Pour exploiter ce potentiel, les gens doivent pouvoir communiquer quelle que soit leur origine culturelle, négocier, arriver à des compromis et comprendre les valeurs de l'autre, tout en saisissant la perspective mondiale." LISA HOECKLIN, Consultante en management culturel



2 - LES RÉSEAUX EN EUROPE

Les réseaux économiques, politiques et sociaux ne datent pas d'hier; ils appartiennent à la base de toute structure de société.

Les réseaux culturels en sont une variante, un concept plus visible et plus actuel de cohésion sociale. Ils apportent une réponse à l'énigme posée par les sociétés complexes, chaotiques et saturées d'informations dans lesquelles nous évoluons et par lesquelles nous nous sentons parfois dépassés

Au seuil du XXIème siècle, l'Europe voit ses vieilles convictions érodées par le taux de chômage croissant et l'agitation sociale, l'explosion des nouvelles technologies et la prise de conscience d'un glissement des priorités de la société de l'information, la migration humaine et l'exclusion sociale. Un environnement en constante mutation exige une faculté d'adaptation hors du commun. Avec leurs structures souples et transversales, les réseaux répondent parfaitement aux demandes imprévisibles de notre société contemporaine.

TYPES DE RÉSEAUX

Les réseaux physiques des transports, de l'énergie et des télécommunications fournissent l'infrastructure qui sous-tend la société actuelle. Pour l'Union européenne, la création de réseaux transeuropéens efficaces constitue une priorité.

Le Livre blanc sur la croissance, la compétitivité et l'emploi publié par la Commission des Communautés européennes souligne que les réseaux sont les artères du marché unique. L'établissement de réseaux d'excellente qualité, que ce soit dans l'ensemble de la Communauté ou par delà ses frontières, figure au rang de ses tâches prioritaires.

Les grandes entreprises ont découvert les avantages d'une réorganisation de leurs structures en réseaux; ces derniers sont devenus un trait chaque jour plus marqué de notre économie européenne. Les réseaux physiques et économiques sont donc conçus pour améliorer l'efficacité, la compétitivité, la croissance et l'emploi.

Par ailleurs, les réseaux humains ou sociaux ont connu un développement plus "organique", de par le besoin des gens de créer des liens au travers des frontières nationales, de partager informations et expériences, de collaborer dans le cadre d'initiatives communes, et d'exercer une pression plus efficace sur les autorités. Les réseaux humains sont faits pour permettre l'accroissement de la communication et de la mobilité des personnes, des idées et de l'expérience, afin de favoriser la formation et le développement professionnel, ainsi que l'emploi. A cela vient s'ajouter leur rôle de représentants d'un secteur au niveau international.

RÉSEAUX HUMAINS OU SOCIAUX

En Europe, les réseaux culturels transnationaux appartiennent au monde des réseaux humains ou sociaux. Des réseaux professionnels rassemblant des spécialistes des ONG et des particuliers ont vu le jour dans de nombreux domaines : la culture, la santé, l'éducation, l'environnement, l'économie sociale, ... Des structures horizontales existent, avec pour but l'établissement de canaux de communication et de coopération entre professionnels mus par des préoccupations communes. Vu sous cet angle, un réseau se définit habituellement comme

"un système dynamique de communication, de coopération et de partenariat", MICHEL BASSAND, sociologue

Que cela soit en Europe ou dans le reste du monde, les réseaux sont des **structures émergentes, en constante évolution**. Telle est leur nature. Généralement, les réseaux émanent de petits groupements de particuliers, animés d'aspirations communes, ou encore d'organisations investies de la même mission; ils évoluent en organisations plus complexes, plus mûres, avec des structures juridiques, des constitutions, des comités exécutifs, des bureaux de coordination, des cotisations de membres et des "produits" (publications, conférences, réunions et projets en collaboration). Une fois sa mission clairement définie, dès qu'il dispose d'une constitution légale, d'une procédure décisionnelle démocratique, d'un conseil d'administration et d'une participation active des membres, on peut dire qu'un réseau est "établi".

Bien qu'extrêmement disséminé et décentralisé dans sa méthode de travail, un réseau établi qui bénéficie d'une structure légale exige un "noeud" ou pivot, que l'on peut identifier comme son centre. Un petit bureau, appelé bureau de coordination du réseau ou secrétariat, auquel est attaché un coordinateur de réseau ou un secrétaire général, sont des constituants essentiels à son administration quotidienne : ils permettent de répondre aux demandes des membres, de diffuser l'information et d'organiser des rencontres. Par

Le Forum européen des festivals de musique du monde (EFWMF) est un réseau qui compte 30 membres parmi les festivals de musique du monde ("world music") en Europe. Réunis, les publics de ces festivals totalisent plus de 1.200.000 personnes. EFWMF organise également WOMEX, événement annuel à la fois foire commerciale, conférence et spectacle qui s'adresse aux professionnels de la musique, dans le secteur en pleine expansion qu'est la world music. WOMEX adjoint aux besoins commerciaux de l'industrie de la musique ceux, complémentaires, de la coopération culturelle. L'édition 95 a accueilli 900 participants, dont 125 journalistes, venus de 41 pays.



ailleurs, ils concourent à la formation et au développement de groupes d'intérêts spécifiques au sein du réseau.

En termes pratiques, les réseaux transnationaux permettent de partager efficacement l'information et de tirer parti de l'expérience de l'autre. Ainsi, ils peuvent éviter aux membres un gaspillage de ressources imputable au double-emploi, ou encore de "réinventer la roue" par simple manque de contact avec leurs homologues. La formation, l'emploi et le développement professionnel : voilà une partie des résultats de la création de réseaux internationaux dans le secteur culturel.

Mais la liste des atouts des réseaux humains ou sociaux ne s'arrête pas là. Dans tous les réseaux, qu'ils soient physiques, économiques, électroniques ou humains, la structure "en toile d'araignée" implique que le tout représente bien plus que la somme des parties. Dans un réseau professionnel, "le comportement de chaque individu devient un stimulus pour les autres" (J.-F. Bourquin). Au niveau du groupe, les réseaux génèrent des intérêts communs et des idées de projets nouveaux. Ils procurent des partenaires de travail mais aussi un accès à un capital d'idées, de contacts, d'informations spécialisées et d'expériences pertinentes.

Si les réseaux transnationaux ont raison des barrières géographiques, culturelles et linguistiques, ils n'en gravitent pas moins autour d'une mission centrale. Pour atteindre leurs buts au sein d'un espace européen, comparativement réduit mais extrêmement diversifié, c'est quotidiennement qu'ils doivent relever les défis de la communication et de la mobilité.

3... LES RÉSEAUX CULTURELS EUROPÉENS : vue panoramique



En Europe, dans le secteur des arts et du patrimoine, les réseaux professionnels spécialisés se sont multipliés ces quinze dernières années, en particulier à partir des années 90.

Les réseaux existent aux niveaux local, régional, national et transnational. Ils prévalent également dans des secteurs attenants, tels que le tourisme culturel, l'éducation, la jeunesse, l'audiovisuel, ... Le degré d'interdépendance et d'interaction entre tous ces réseaux est important.

CE DOCUMENT REPREND LES BESOINS DES RÉSEAUX CULTURELS TRANSNATIONAUX DANS LE SECTEUR DES ARTS ET DU PATRIMOINE DONT LES MEMBRES SONT ISSUS DES QUATRE COINS DE L'EUROPE.

Une quarantaine de réseaux transnationaux européens opèrent aujourd'hui dans le domaine des arts et du patrimoine. La nature de leurs membres (ex. : centres culturels, projets artistiques, compagnies d'art dramatique, musées, galeries, monuments historiques, etc.) suppose une implication dans des activités à grand public et un nombre imposant de participants, issus de tous les secteurs de la société européenne : des enfants, des personnes âgées, des jeunes chômeurs, des femmes et des hommes qui travaillent, tous âges et classes sociales confondus, des ressortissants des minorités ethniques, des handicapés, ... Les organisations membres procurent directement des emplois, acquièrent biens et services, et génèrent des revenus propres. Aussi le travail de ces 40 réseaux culturels a-t-il une incidence sur la vie de millions d'Européens.

Parmi les caractéristiques des réseaux culturels transnationaux européens, se distinguent la diversité et la spécialisation. On parle de réseaux d'artistes textiles, de centres culturels dans les monuments historiques, de programmeurs de jazz, de centres pluridisciplinaires sur des sites industriels

désaffectés, de résidences pour artistes, de centres de traduction de poésie, de professionnels du spectacle, de centres de formation à l'administration culturelle, de Villes refuges qui accueillent les artistes et écrivains persécutés, etc.

ORGANISATIONS COGNITIVES ADAPTABLES

La reconnaissance de ce secteur, qui regroupe des organisations où l'apprentissage s'adapte constamment à l'environnement, est essentielle. Il évolue rapidement. A l'heure actuelle, s'il reste comparativement réduit, le nombre de réseaux culturels transnationaux recensés est en pleine expansion. Les réseaux existants doivent répondre à la multiplication des demandes d'adhésion. Les nouveaux réseaux, fraîchement formés, précisent rapidement leurs objectifs avant d'adopter un statut juridique.

Le réseau culturel "modèle", pur d'un point de vue idéologique, n'existe pas. Tous les vrais réseaux font l'expérience d'un processus continu de changement et d'adaptation. Ils sont l'incarnation du concept éthéré auquel la plupart des sociétés et des institutions aspirent : être une organisation cognitive, en d'autres termes, où l'on n'arrête jamais d'apprendre. C'est constamment qu'ils réajustent leurs méthodes de travail, en fonction des nouveaux défis et conflits auxquels ils se heurtent.

Malgré la variété de topologies des réseaux culturels transnationaux, il est plus que nécessaire, dans ce contexte, de relever, outre les **caractéristiques** et **principes communs**, les **différences** et les **similitudes**.

CARACTÉRISTIQUES ET PRINCIPES COMMUNS

Les réseaux ont en commun un certain nombre de caractéristiques : l'ouverture, la flexibilité, l'hétérogénéité de leurs membres, mais aussi la coexistence de messages émanant de différentes cultures. Il s'agit de systèmes interactifs, dont le dynamisme est intimement lié à la participation et au partage volontaire d'information.

Organisations non-bureaucratiques, si les réseaux sont en général légalement et officiellement constitués, ils ne s'en tiennent pas moins à un mode d'administration non-conventionnel. La coordination du réseau est délibérément réduite à sa plus simple expression, qu'elle dépende de bénévoles ou d'employés. Pour un fonctionnement optimal, un réseau établi et comptant des membres actifs ainsi qu'un éventail d'activités suppose la présence de trois à cinq personnes. Même ainsi, ces structures resteront non-institutionnelles et ouvertes.

L'un des principes fondamentaux de la formation d'un réseau réside en un partage de l'information et de contacts. Il est communément accepté que "l'échange d'informations et d'idées engendre le pouvoir" ("Indications générales pour les membres de l'IETM"). C'est ce que Kevin Kelly décrit comme "les hiérarchies en toile d'araignée", où l'information et l'autorité voyagent de bas en haut et d'un côté à l'autre, en grande partie à leur guise.

Dans la mesure où autorité et engagement sont d'abord générés de l'intérieur, la participation à un réseau est placée sous le double signe de la générosité et du labeur. Ce qui signifie un investissement en temps, argent et efforts. Que ce soient les cotisations des membres, les frais de voyage et de logement dans le cadre de réunions, mais aussi le temps que l'on y consacre, toutes ces dépenses représentent des frais réels pour les membres et leurs organisations. Moins tangible, mais qu'il ne faudrait pas sous-estimer, est l'effort mental personnel que suppose la participation à un débat qui se tient

"Les Pépinières utilisent les réseaux pour maximiser le potentiel de la coopération culturelle européenne ainsi que l'horizontalisation des échanges en Europe. Ces réseaux regroupent des villes, des experts, des institutions culturelles, des artistes, et permettent à tous ces groupes d'échanger informations et expériences."

dans votre troisième langue: celui de tâcher de comprendre la situation d'un partenaire originaire d'un pays tout juste sorti de décennies d'isolement; ou encore de planifier un échange avec un homologue de culture et de formation presque complètement étrangères aux vôtres. Confiance et continuité dans la participation : telles sont les paramètres essentiels pour bénéficier pleinement de l'adhésion à un réseau.

Sans contact interpersonnel, il n'y a pas de réseaux. Quelque sophistiqués que soient les outils électroniques et la diffusion de l'information, il faut que les personnes se rencontrent pour de bon, pour poser les bases d'une confiance d'où naîtront des projets communs.

SIMILITUDES

Les points communs entre les réseaux dépassent en nombre leurs différences. En substance, on appelle réseau la structure qui rassemble des personnes dans les perspectives suivantes :

- PARTAGER INFORMATIONS ET EXPÉRIENCES;
- ÉLABORER DES IDÉES ET DÉCOUVRIR DES PARTENAIRES DANS LA PERSPECTIVE DE PROJETS COMMUNS;
- REFLÉCHIR AUX BESOINS DU SECTEUR;
- S'ATELER AU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL.

Certaines activités, telles que les publications, les rencontres, les conférences, les séminaires, les projets, le lobbying et la défense d'intérêts, permettent d'atteindre ces buts. Outre ces objectifs, les membres des réseaux partagent d'autres caractéristiques :

▮ **DIVERSITÉ** : les membres de réseaux viennent de tous les pays et de toutes les cultures. Ils apportent des méthodes de travail, des priorités artistiques et des préconceptions diverses. Le réseau tend à exploiter l'aspect positif de l'hétérogénéité, à explorer et à traiter la diversité comme une remise en question de ses propres priorités et méthodes de travail. C'est en cela que les réseaux culturels sont véritablement européens.

▮ **COHÉSION** : au milieu de ces différences, le réseau fait office d'aimant pour ceux qui croient en la collaboration transnationale. L'univers des arts est connu depuis des lustres pour son aversion profonde à l'égard des frontières, quelles qu'elles soient; le réseau canalise ces énergies. C'est de ce sens partagé de la mission que naît la cohésion.

▮ **CARACTÈRE À LA FOIS REPRÉSENTATIF ET NON REPRÉSENTATIF** : les membres des réseaux procèdent à leur propre sélection. La participation est une activité volontaire, un engagement. Il n'en reste pas moins qu'ils représentent un segment important du secteur mû par les idées de "l'europanisme", de la détermination de solutions communes, destinées au développement culturel et de la société.

▮ **INDIVIDUALITÉ** : les membres des réseaux nagent à contre-courant. Bien souvent, il s'agit de personnes dont le mode de travail n'entre dans aucune des catégories que l'on retrouve au sein des institutions, des ministères et des "arts councils". Individus et organisations qui se retrouvent isolés, frustrés par l'inévitable gouffre temporel qui sépare le changement institutionnel du monde réel peuvent, par le truchement des réseaux, établir des liens transversaux dans d'autres pays, trouver des partenaires ainsi que des moyens efficaces pour travailler sur des projets innovateurs.

DIFFÉRENCES

Les réseaux culturels connaissent une évolution constante, avec des variations considérables de taille, de statut et d'ambition. Pour chaque réseau, les origines et les priorités diffèrent. Aussi peut-on distinguer des différences notables d'un réseau à l'autre :

▮ **LA MATURITÉ ET LE NIVEAU D'ORGANISATION** : certains jeunes réseaux sont toujours en cours de formation et opèrent comme un groupe d'intérêt spécialisé non constitué. La majorité de ceux qui ont été consultés dans le cadre de cette étude sont devenus des associations et fondations sans but lucratif bien établies, assorties d'un statut juridique.

▮ **LA TAILLE** : l'influence et l'efficacité ne sont pas nécessairement proportionnelles à la taille. Certains réseaux veulent rester petits, car ils représentent un aspect étroit de leur secteur d'activité, avec des objectifs très pointus. D'autres optent pour la grandeur, en raison de l'envergure de leur champ d'activités. Pour les réseaux, il n'existe pas de taille idéale qui garantirait la qualité de la communication et de l'innovation.

▮ **LE PROFIL ET LE STATUT** : quelques réseaux parviennent à générer des ressources plus importantes et à jouir d'une plus grande influence que les autres. Cette situation découle directement du statut et des relations de leurs membres. En ce domaine, les différences ne sont pas nécessairement synonymes de discordances. Le plus souvent, elle ne font que refléter la société dans son ensemble.

▮ **LES INTENTIONS ET LES PRIORITÉS** : cahier des charges, charte ou résolution, peu importe le biais par lequel un réseau fait état de ses intentions et objectifs. Ces derniers s'accomplissent au travers d'activités, avec des résultats à la fois tangibles et intangibles. Les missions varient considérablement (par exemple, certains s'attachent plutôt à la recherche et à la diffusion d'informations, tandis que d'autres préfèrent les projets communs). D'autres différences se font jour au stade final, lorsque les subtils glissements de priorités sont mis en exergue (ex. : des réseaux organisent des rencontres et les participants déterminent eux-mêmes leur degré d'engagement; d'autres mettent sur pied des conférences et des séminaires d'information dotés d'une présentation plus officielle). Chaque réseau a sa propre conception du "succès".

▮ **ALLÉGEANCE** : les réseaux qui sont le fruit d'un besoin clairement exprimé et qui ont évolué en organisations établies, peuvent faire preuve d'une allégeance ou d'une loyauté mesurée. En gros, l'allégeance du réseau se résume à sa mission déclarée, aux membres et au fonctionnement du réseau; en outre, l'esprit et l'influence de ses fondateurs entrent en ligne de compte.

Toutefois, pour ceux qui ont été mis en place par des ministères ou des institutions et qui continuent à bénéficier de leur soutien, le passage à l'autonomie est parfois plus long, ce soutien étant en général motivé par des intérêts ou des objectifs institutionnels. La rupture peut se révéler pénible, à la fois pour le réseau et pour l'institution-mère. Cette situation peut générer un sentiment d'allégeance déplacé, ou encore son absence, qui amoindrit le potentiel du réseau jusqu'au moment où l'on aboutit à une solution.

CARACTÉRISTIQUES-CLÉS DES RÉSEAUX CULTURELS TRANSNATIONAUX :

évolution liée aux besoins; structure horizontale, flexibilité; ouverture, tirent parti de la diversité de ses membres et des intérêts en présence; administration non-bureaucratique; organisation centrale minimale; souvent avec un statut juridique; objectifs à long terme; résultats concrets (publications, réunions, projets de collaboration); résultats intangibles (solidarité, citoyenneté active, développement professionnel); environnement cognitif; innovation; créativité dans la résolution de problèmes; foi en le dialogue et le contact interpersonnel; potentiel illimité.

"Pour être vrais, il faut que les réseaux soient spontanés. De tous les éléments qui rapprochent les gens et les organisations, celui du besoin est le plus puissant. La quasi-totalité des tentatives d'inventer un réseau avortent, car même les bureaucraties bien-pensantes ne peuvent anticiper l'alchimie volatile et enivrante du besoin."

4 LE RÉSEAU CULTUREL :



une structure "parapluie"

Le réseau au sens large rassemble de nombreuses organisations aux origines et aux objectifs divers. Certaines se présentent elles-mêmes comme des réseaux, d'autres sont considérées comme telles, d'autres encore le sont réellement. Cette confusion mérite que l'on s'y attarde. On rencontre des organisations en réseau sous les intitulés suivants : RÉSEAU - FORUM - LIGUE - RASSEMBLEMENT - GROUPE DE TRAVAIL - ALLIANCE - CONSEIL - COMITÉ - COLLÈGE - CONVENTION - FONDATION - FÉDÉRATION - CONFÉDÉRATION - SOCIÉTÉ - ASSOCIATION. Un réseau peut être constitué de : MEMBRES - ASSOCIÉS - AFFILIÉS - PARTENAIRES - DÉLÉGUÉS. Il va sans dire que la plupart des associations et projets en réseau renvoient au même registre.

Cette étude s'attardera au noyau de réseaux culturels transnationaux décrits au chapitre 3. Mais le nombre d'autres organisations de type "réseau", d'associations, de projets et d'antennes d'information en réseau, est non négligeable. Bien souvent, ces organisations travaillent en collaboration étroite avec les réseaux transnationaux et leurs membres. Si leurs besoins débordent du cadre de cette étude et ne sont pas spécifiquement abordés dans les propositions, il convient néanmoins d'en brosser un rapide portrait.

ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES TRANSNATIONALES

Ces associations sectorielles s'appliquent avant tout à représenter un domaine spécifique auprès de la Commission européenne, d'autres institutions européennes, ainsi que d'agences gouvernementales et non-gouvernementales influentes. Pour former un front représentatif au niveau supranational, le nombre de délégués peut se limiter à un ou deux par pays. L'information et l'autorité sont donc véhiculées depuis les organisations locales ou régionales et les membres, aux associations supranationales par les délégués nationaux, et vice versa. Il n'y a pas de transmission latérale.

CARACTÉRISTIQUES-CLÉS DES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES : visent à représenter le secteur; adhésion limitée (délégués nationaux/régionaux uniquement); tendent vers un consensus; organisations légalement constituées; leur structure peut refléter celle des institutions auxquelles elles s'adressent; intérêt limité pour la collaboration transnationale par le biais de projets.

LES ANTENNES ET INSTITUTIONS D'INFORMATION EN RÉSEAU

Ces organisations sont créées à l'instigation d'une institution centrale ou d'une autre "haute autorité". Elles représentent leurs intérêts et fournissent des services spécifiques. On les trouve dans les formations de type "réseau" partout en Europe.

Au sein de l'Union européenne, on recense bon nombre d'organisations de ce type, chargées de diffuser l'information ou encore d'une coopération semi-officielle. Ainsi, les vingt-trois MEDIA Desks et Antennes créés par la Commission européenne constituent les postes d'information régionaux du programme MEDIA de la DG X. Ou encore les institutions culturelles nationales, dont les bureaux sont répartis partout dans le monde, et reliés entre eux par des réseaux régionaux ou continentaux (ex. : Institut Français, British Council, Goethe Institut).

Ces deux exemples illustrent le cas de liens transversaux fortement développés; or, lorsqu'un réseau a été mis sur pied par une organisation-mère, dans la perspective de remplir des tâches bien définies, ses membres sont, en

dernier ressort, responsables devant le bureau central. Le modèle de communication et d'action est alors différent de celui d'un réseau culturel, au sein duquel l'autorité se communique plutôt du sommet à la base, tandis que l'information est véhiculée de bas en haut, de haut en bas et, dans une moindre mesure, d'un côté à l'autre.

CARACTÉRISTIQUES-CLÉS DES RÉSEAUX INSTITUTIONNELS :

structure institutionnelle conçue par l'organisation "mère": autorité véhiculée du sommet à la base: information véhiculée du sommet à la base et vice versa, et, dans une moindre mesure, d'un côté à l'autre: fourniture de services: autonomie limitée: partenaires prédéterminés: émanent d'institutions hautement centralisées.

PROJETS CULTURELS TRANSNATIONAUX

Un réseau peut se définir comme l'environnement dans lequel des projets sont conçus, créés et copiés. Les réseaux culturels transnationaux, mais aussi d'autres organisations, ont ainsi donné le jour à pléthore de projets culturels internationaux. On les range communément dans la catégorie des réseaux, mais cette appellation est trompeuse : en effet, les origines et les objectifs sont complètement différents de ceux des organisations en réseau. Les projets culturels transnationaux sont les résultats concrets des activités d'organisations englobées dans le réseau culturel, plutôt que des organisations en réseau en tant que telles.

Parmi les programmes de la Commission européenne, Kaleidoscope 1992-1995 soutenait des projets et des réseaux culturels transnationaux dans son Action 3 (coopération culturelle sous forme de réseaux). Ces projets ont souvent été décrits comme étant des réseaux. Parmi leurs caractéristiques, on retiendra qu'ils visent souvent des objectifs à court terme avec des résultats visibles. Kaleidoscope exigeait un minimum de trois partenaires issus de pays différents. Comparé au nombre important de membres d'un réseau, le nombre de partenaires au sein d'un projet culturel transnational paraît négligeable.

Il peut advenir que les projets de réseaux débutent comme un "appel à partenaires" (que ce soit par courrier, télécopie ou tableau d'affichage électronique), afin d'assurer le nombre de partenaires requis pour répondre aux critères fixés par la Commission européenne, ou tout autre organe de financement. Or, cette approche ne garantit en rien la rencontre de partenaires adéquats, qui partagent les mêmes objectifs et désir de travailler en collaboration. Une idée originale émanant d'un particulier ou d'une organisation peut se révéler difficile à traduire dans d'autres langues, cultures et méthodes de travail.

Bon nombre de projets de réseau naissent cependant de la rencontre entre personnes partageant les mêmes idéaux, et cela grâce aux réseaux culturels. Ce sont ceux-là qui ont le plus de chances de survie, mais aussi d'accroître leur potentiel à long terme. Il s'agit ici plutôt de partenaires au sein de groupes, ayant des objectifs en commun. Ils se rencontrent à un stade précoce, se connaissent parfois même déjà, et élaborent le projet sur une base de confiance. Cette idée peut connaître une évolution interactive, assurant ainsi une large "paternité" au projet. La rencontre des participants peut engendrer de véritables partenariats créatifs et une réelle synergie.

Certains projets de réseaux peuvent devenir transnationaux à part entière. C'est le cas de plusieurs d'entre eux, bien qu'il s'agisse plutôt d'un but qu'ils n'atteignent pas de facto. L'objectif le plus viable serait de mettre au point un modèle adaptable, composé à la fois d'éléments fixes et d'éléments flexibles.

Les projets de réseaux offrent des espaces vitaux de qualité permettant l'expérimentation en collaboration trans européenne. Mais sous cet intitulé, côtoyant des "missiles" aveugles propulsés par une ambition déplacée, on peut découvrir des projets-pilotes intelligents et réunissant des partenaires dévoués. De là des caractéristiques-clés un tant soit peu contradictoires.

CARACTÉRISTIQUES-CLÉS DES PROJETS DE RÉSEAUX :

objectifs à court terme: résultats rapides et concrets: nombre restreint de partenaires: souvent conçus en fonction des critères de financement: rarement assortis d'une constitution légale : les priorités et les responsabilités des partenaires diffèrent: structure souple: idées issues du terrain: expérimentaux et innovateurs: possibilité de transfert ou de potentiel à long terme.

5 AVANTAGES ET RÉSULTATS CONCRETS



Les avantages réels et les réalisations bien étayées des réseaux transnationaux sont indéniables. Pour reprendre le jargon économique, ils assurent

aux parties prenantes un rendement important. Dans ce cas-ci, les partenaires sont non seulement les membres du réseau, les organisations artistiques, les artistes et les particuliers dans le secteur, les participants au projet, les audiences et les citoyens européens, mais encore les institutions, les fondations et les sponsors, qui soutiennent les réseaux et leurs activités.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

Dans la mesure où les résultats du travail en réseau sont en majorité non documentés car dispersés parmi les membres, ils restent difficile à quantifier. D'aucuns sont des inventeurs et des gestionnaires actifs de projets. Mais un réseau ne "possède" ni ne contrôle les projets qu'il génère. Souvent, un projet se développe sans nécessité de s'en remettre à la coordination du réseau.

Il est impératif de fixer des critères d'évaluation souples et appropriés afin d'estimer le travail des réseaux culturels. Certains réseaux sont sur le point d'établir des systèmes de ce type. Des méthodes quantitatives classiques se révèlent insuffisantes : il faut procéder à une estimation de la zone qui sépare le contrôle absolu de l'absence totale de contrôle.

Ces critères doivent permettre d'établir que la mission principale d'un réseau peut être de créer un cadre de communication ouvert, dans lequel une collaboration transeuropéenne innovatrice est susceptible de se développer. Seul le recul peut permettre d'évaluer les résultats.

Les conséquences ne se réduisent nullement aux résultats prévisibles : ceci limiterait instantanément le potentiel et la croissance inhérents au réseau. Mais il n'est guère surprenant que les institutions et les organes de financement éprouvent des difficultés à évaluer le travail des réseaux. C'est un peu comme si vous plantiez un bulbe de tulipe et qu'il en sortait une orchidée; l'année suivante, c'est de l'herbe qui pousse, et celle d'après ... un ananas ! Les réseaux sont en effet capables "d'imprévisibilité" désobéissante et joyeuse ! L'essentiel est qu'ils persistent dans la productivité, et que leurs fruits répondent aux besoins et pratiques actuels, même si cela signifie penser à l'avenir ou être en avance sur son temps.

AVANTAGES ET RÉSULTATS

Suivant les partenaires, les avantages des réseaux et de leur formation sont décrits et perçus de manière bien différente. Si avec l'âge, on gagne en sagesse, de même, les bénéfices des réseaux se développent lentement. L'expérience et la pratique engendrent des résultats, dans la mesure où le travail en réseau est un type de formation ou de développement professionnel. Les avantages recensés rentrent dans les catégories suivantes :

► **COOPÉRATION INTERCULTURELLE** : la participation à un réseau pourrait être comparée à un atelier de travail actif et continu en communication interculturelle. Par le truchement de réunions, de diffusion d'informations et de projets, les membres des réseaux traitent des différents sujets associés à la communication et à la diversité culturelle. Le réseau leur apprend à travailler ensemble, et à prendre les différences culturelles en considération.

exemple : en 1994, quatre compagnies théâtrales (toutes membres de EU NET ART) travaillant avec des enfants et des jeunes et venues d'Italie, du Portugal, d'Allemagne, de Belgique et des Pays-Bas, ont coproduit un spectacle, "The Right Shoes". Cette production spéciale a été jouée devant des milliers d'enfants dans les camps de réfugiés en Croatie, dans le but de les soustraire à la réalité quotidienne de la guerre, et de prouver sur scène que la coopération entre plusieurs pays relevait du possible.

► **EFFICACITÉ ET RENDEMENT** : les réseaux sont des organisations peu imposantes et bien gérées, qui exploitent les ressources au maximum. Grâce au travail de leurs membres, leurs métabolismes performants distillent les informations pertinentes et en assurent la large diffusion. Ils sont nés du besoin de limiter les dépenses (les membres ont l'occasion de rencontrer un grand nombre de partenaires, potentiels ou non, au même endroit et au même moment, ce qui réduit les frais de voyage vers diverses destinations, où ils rencontreraient les mêmes interlocuteurs).

exemple : Culturelink est un réseau global international regroupant un bon millier de réseaux, d'institutions et de particuliers issus de plus de 90 pays. L'information transmise par le réseau atteint au moins cinq personnes dans chaque organisation. Les réseaux comptent en général plus de dix organisations membres. Par conséquent, on peut estimer qu'une fourchette de 5.000 à 50.000 personnes ont accès à cette information. Outre la publication d'un bulletin trimestriel, Culturelink a mis sur pied une base de données sur la politique culturelle, accessible par l'Internet; par ailleurs, cette organisation gère une base de données d'information concernant le développement culturel, et qui porte sur 1.000 institutions et réseaux répartis partout dans le monde. Plusieurs personnes travaillent pour Culturelink dans le cadre de leurs travaux de recherche. Leurs activités correspondent à trois ou quatre postes à plein temps.

► **DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL** : appartenir à un réseau signifie bénéficier d'une formation in situ en communication, collaboration et gestion de projets. Les membres affinent leurs connaissances sur l'histoire culturelle, les structures, les législations, les méthodes de travail et les concepts-clés en vigueur dans différents pays. En tant qu'instruments d'émancipation, les réseaux permettent à leurs membres de mieux faire leur travail. Par le biais de projets, d'échanges, de coproductions, de publications et de rencontres, ils sont créateurs d'emplois.

exemple : IETM est l'organisme qui a donné naissance à la Gulliver Clearing House et au Practical Training Programme. Ses membres constituent une source immédiate de placement pour étudiants et stagiaires, dans le cadre d'échanges et d'emploi d'artistes ou d'administrateurs. Lors de chaque réunion de l'IETM, des groupes de travail sont organisés sur des thèmes pratiques, tels que le partage de l'information sur les coproductions. De cette manière, on échange les méthodes de travail qui ont fait leurs preuves, on envisage les différences qui séparent les pays, et on explore de nouvelles méthodes de collaboration.

Fondée en 1993, Res Artis International est une association de réseaux et de résidences pour artistes. Elle est en plein essor : à l'heure actuelle, elle compte 150 programmes résidentiels disséminés partout dans le monde. Cette explosion inopinée exige la mise en place d'une organisation avec une structure solide, d'un organisme ou d'un bureau qui s'occuperait exclusivement de ce réseau. Res Artis peut compter sur le dévouement enthousiaste d'un comité exécutif de quinze personnes également responsables des intérêts de leurs propres centres et programmes. Actuellement, la création d'un bureau de coordination du réseau reste au stade du projet, faute de moyens.



► **PRODUCTIVITÉ** : les réseaux fourmillent d'activité. Ils élaborent des projets, accouchent de micro-réseaux et créent des modèles de coopération culturelle susceptibles d'être reproduits. Leur effet multiplicateur sur le financement de projets est incontestable. En outre, les membres donnent l'occasion de multiplier de façon exponentielle les projets de collaboration partout en Europe.

exemple : en 1995/96, le programme d'ELIA comprend un cours de "grand maître" en théâtre, danse, opéra et musique, mis au point avec les institutions d'éducation artistique européennes; il est ouvert aussi bien aux étudiants qu'aux enseignants. Par ailleurs, ce programme prévoit un séminaire en gestion des projets internationaux dans le domaine de la formation artistique, un symposium intitulé "Confrontation et conflit : un défi pour les arts en ces temps troublés", ainsi qu'une conférence annuelle qui s'adresse à 500-600 participants, avec la participation de 75 collègues venus des Etats-Unis, grâce à l'International Council of Fine Art Deans.

► **INNOVATION** : toute entreprise importante se rengorge de ses investissements dans la recherche et le développement, la détermination de solutions viables aux défis de demain, et l'identification de nouvelles questions avant même que quiconque les pose. A chaque jour son interrogation nouvelle. La recherche et le développement, la découverte de solutions créatives aux problèmes posés, les essais de nouvelles méthodes d'action, la pensée latérale : tant de principes qui résident au coeur même d'un travail en réseau dans le secteur culturel européen.

exemple : le réseau Trans Europe Halles (TEH) regroupe 26 centres culturels indépendants, pluridisciplinaires et installés dans d'anciens bâtiments industriels, couvre 16 pays européens. En 1996, TEH lance le "Projet Phoenix" : 250 jeunes venus des quatre coins d'Europe se retrouveront à Copenhague pour échanger des idées sur l'avenir du travail, l'emploi et l'utilisation du temps; ils participeront à des ateliers de travail réunissant des artistes, des philosophes et des chercheurs. Au centre du projet Phoenix, on trouve d'une part les jeunes, en tant segment de nos sociétés le plus désespéré mais dynamique et tourné vers l'avenir, et d'autre part, les artistes et leurs activités créatrices visionnaires. TEH croit en la puissance créatrice de l'individu et de la société et tente par une démarche artistique d'ouvrir de nouvelles perspectives de dialogue et de changements possibles.

Sans doute l'avantage le plus impalpable découle-t-il d'une foi en la valeur du dialogue en tant qu'outil d'apprentissage qui régit l'évolution professionnelle, politique et personnelle.

"Une position isolée, une voix unique manque de résonance dialectique... [le dialogue offre] un enchevêtrement de pensées et d'opinions qui s'entrelacent et se complètent.", Suzi Gablik, critique d'art et artiste

6 ... MODUS OPERANDI : quelques clés

LE FONCTIONNEMENT D'UN RÉSEAU AU QUOTIDIEN

L'administration d'un réseau est relativement simple. Pour la plupart, ils disposent de structures légalement constituées, statuts et critères d'adhésion à l'appui. Ils optent pour une entité juridique (association, fondation ou caractère non lucratif) appropriée au pays où se situe le bureau de coordination du réseau. Pour ce qui est du travail du réseau et de son développement, la responsabilité s'échelonne sur trois niveaux :

► **LES MEMBRES** - POUR LA PARTICIPATION, L'INFORMATION, LES IDÉES, LE TEMPS, L'ÉNERGIE ET LES COMPÉTENCES DES GESTIONNAIRES DE PROJETS;

► **LE CONSEIL D'ADMINISTRATION** (comité de gestion, de direction, conseil d'orientation, avec un Président, un Secrétaire, un Trésorier), composé de membres et souvent de conseillers extérieurs. Parfois, la gestion et le conseil sont divisés en deux comités - POUR LA DIRECTION, LE SOUTIEN, LES CONSEILS, LES IDÉES, LA COMPÉTENCE EN GESTION, ET AUSSI LE TEMPS.

► **LE PERSONNEL DU RÉSEAU** (Coordinateur, Secrétaire général, entre autres)
- POUR L'ADMINISTRATION QUOTIDIENNE, LA LIAISON AVEC LES MEMBRES ET LE CONSEIL D'ADMINISTRATION, LA COLLECTE, LE TRI ET LA DIFFUSION DE L'INFORMATION, L'ORGANISATION DES RÉUNIONS, LA NÉGOCIATION DE PARTENARIATS, LA COLLECTE DE FONDS, LE LOBBYING, LA REPRÉSENTATION DU RÉSEAU, L'IDENTIFICATION DES TENDANCES ET DES ORIENTATIONS À VENIR, LE SOUTIEN AUX PROJETS ET LA RÉCOLTE DES COTISATIONS DES MEMBRES.

Force est de constater la divergence entre les réseaux qui ont mis en place un bureau de coordination indépendant ou un secrétariat, et ceux où les obligations du Coordinateur de réseau entre dans le cadre du travail quotidien de l'un des membres (d'ordinaire, le Président ou le Secrétaire), qui occupe déjà un poste à temps plein au sein de sa propre organisation. C'est ici que s'affrontent les problèmes immédiats de disponibilité et de capacité de répondre à la demande, mais aussi d'impossibles conflits de priorités. Ceux-ci sont particulièrement aigus dans le cas d'un réseau qui a gagné en taille, en profil et en maturité, à un point tel que la nécessité de son existence est incontestable et que le nombre de membres potentiels ne cesse de croître. Il ne s'agit pas ici d'un choix : cette situation est imputable aux ressources extrêmement limitées dont peut actuellement tirer parti un réseau.

Néanmoins, il serait erroné d'en conclure qu'au niveau des réseaux disposant d'un bureau de coordination indépendant, tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes. Pour commencer, ils ne sont qu'une poignée (moins d'un tiers des réseaux consultés ont un bureau de coordination avec un personnel rémunéré) **de petites organisations comptant 1 à 3 employés**. Ils croulent sous la tâche et, trop souvent, les coordinateurs s'activent seuls, dans des conditions précaires et sans véritable sécurité de l'emploi. Par sa nature, ce travail exige une extrême mobilité et une grande facilité de communication.

Les coordinateurs de réseaux sont des personnes coriaces, motivées, investies d'une capacité personnelle à jongler avec de multiples priorités. De toutes parts, on réclame en permanence leurs services et leur présence. Ils sont les porte-paroles éloquentes du réseau et de l'approche qu'il implique. Ils doivent incarner ses caractéristiques, démontrer leur facilité d'adaptation, être dynamiques, ouverts, aussi communicatifs et innovateurs qu'administrateurs efficaces d'un temps et de ressources limités.

Au sein de l'actuelle révolution de l'information, les bureaux de coordination des réseaux sont en première ligne. La quantité elle-même et les multiples sources d'information ont généré le besoin urgent de trouver de nouvelles solutions à l'assimilation des données. Pour diffuser rapidement l'information, certains réseaux ont mis au point des outils électroniques comme les tableaux d'affichage, les bulletins par courrier électronique et les bases de données accessibles sur Internet. Cependant, leurs efforts sont ralentis par le manque de personnel spécialisé, mais aussi de temps à consacrer à l'apprentissage de nouvelles techniques, ainsi que par la participation insuffisante des membres, qui ne disposent pas encore soit des fonds nécessaires, soit de l'infrastructure de communication permettant d'accéder à ces technologies.

"Un petit fonds communautaire devrait être mise à la disposition des réseaux : il permettrait de faire tourner le réseau, d'aplanir les inévitables inégalités entre les membres qui empêchent les réseaux de fonctionner à leur potentiel, d'assurer la participation de membres venus de pays où il est (encore) une gageure de trouver un financement, afin d'assurer la continuité du travail internationale."

COÛTS DE FONCTIONNEMENT ET CONTRIBUTIONS DES MEMBRES

Les réseaux et leurs membres arrivent remarquablement bien à couvrir presque toutes les dépenses liées au travail en réseau ("networking"). Les coûts de fonctionnement ne constituent qu'une infime partie de budget total des activités annuelles. C'est précisément là que le bât blesse. Les dépenses consacrées aux activités de base d'un bureau de coordination de réseau sont les suivantes :

- les frais de bureau (loyer, services, téléphone, télécopie, courrier)
- les salaires du personnel du réseau
- la communication (lettres d'information, traduction, interprétation pour les réunions)
- frais de voyage (pour le personnel qui assiste aux réunions du conseil d'administration, ainsi qu'à celles du réseau)
- équipement et technologie pour une bonne diffusion de l'information
- recherche (abonnements, publications)
- formation du personnel (par exemple, initiation aux nouvelles technologies).

Tous les frais occasionnés par les projets débordent du cadre de ces coûts de fonctionnement et comprennent, entre autres, les publications, les réunions, les projets communs et les échanges.

Les cotisations des membres et leurs contributions aux frais de voyage et de réunion constituent une part considérable du budget total d'une organisation en réseau (parfois même jusqu'à 75% des revenus généraux de toute l'activité). Les réseaux culturels dépendent de la participation de leurs membres, qui interviennent sous forme de cotisations, mais aussi en temps et en engagement; par ailleurs, ils subviennent à leurs dépenses personnelles lorsqu'il s'agit de réunions, ou de prendre part à des projets communs.

Toutefois, les contributions des membres ne suffisent pas à couvrir les coûts de fonctionnement.

Dans leurs propres pays, les membres sont soumis à des pressions croissantes pour diminuer les dépenses : c'est là que se profile le danger de voir la collaboration internationale considérée comme un luxe. Les États membres de l'Union européenne ainsi que ceux des pays d'Europe centrale et orientale sont concernés par cette situation. Les réseaux sont très conscients des inégalités, parmi les membres, dans leur capacité à participer. Pour les pays périphériques, aux économies mal assurées, les cotisations de membres deviennent prohibitives en l'absence d'un financement additionnel pour les jeunes organisations culturelles. Les réseaux fournissent donc des efforts considérables pour introduire différents niveaux d'adhésion lorsque cela s'avère nécessaire. Sans soutien aux membres aux niveaux local, régional, national et européen, le réseau pourraient se réduire à des bases de données électroniques de membres, qui jamais ne pourront se permettre de se rencontrer ni de développer de vrais partenariats, ou encore à des clubs élitistes de pontes culturels bien introduits.

ET LE DÉFICIT BUDGÉTAIRE ?

Le défi permanent auquel se heurtent les réseaux. Les coûts de fonctionnement sont les plus ardues à financer.

Certains ministères nationaux reconnaissent l'importance d'avoir un bureau de réseau transnational sur leur territoire, aussi contribuent-ils parfois jusqu'à concurrence de 50% des coûts de fonctionnement. Voilà qui affermit la

coordination du réseau sur sa base, même si les fonds sont généralement alloués annuellement. Tous les bureaux de réseaux ne bénéficient cependant pas de cet avantage : leur situation géographique reste bien souvent le fruit d'un caprice du destin ou de l'histoire. Pour ne pas être viable, il n'est pas non plus désirable d'imaginer que la majorité des bureaux des réseaux culturels transnationaux soient installés exclusivement dans une poignée de pays européens nantis, dont les gouvernements nationaux paieraient les factures.

Les frais occasionnés par la mise en oeuvre des projets sont de nature bien différente : il s'agit là d'activités à caractère exceptionnel, qui peuvent être développées en tant qu'"accessoire", et qui ne se déroulent qu'une fois l'aspect financier mis au point. Les membres attendent d'apporter leur contribution financière aux projets; ils sont mieux placés qu'un réseau pour en assurer le financement par les institutions européennes, les ministères nationaux, les institutions culturelles nationales, les autorités régionales, les sponsors et les fondations. Vous observez ici l'effet multiplicateur en action. Mais sans réseau pas de projet.

"La priorité devrait être l'aspect "développement" des réseaux plutôt que leurs projets, qui en sont l'aboutissement et qui, eux-mêmes, peuvent accéder plus facilement à d'autres sources de financement. C'est pourquoi il est impératif de mettre l'accent sur le soutien aux aspects structurels des réseaux et, en reconnaissant au temps sa valeur essentielle, à la continuité.", Kaleidoscope 2000 : position commune du FEAP, 1995

Au niveau des autres solutions au déficit budgétaire, les réseaux découvrent, à leurs dépens, que le secteur privé ne leur prête que peu d'intérêt, leur préférant des événements plus médiatiques. Pour leur part, les fondations ont admis l'importance des réseaux : leur soutien prend la forme de bourses de recherche ou de voyage, de subsides à des projets. Nonobstant, elles ne peuvent constituer une source permanente de financement.

Si les réseaux génèrent effectivement des revenus, sans réserves dans lesquelles puiser, les possibilités de les augmenter restent limitées. Prenons l'exemple des publications : leur parution, mais aussi leur distribution sur le marché restent onéreuses. Elles supposent des avances financières sans garantie de revenus.

L'activité des réseaux culturels transnationaux est européenne. C'est pourquoi afin de leur assurer des bases plus solides, ils requièrent un soutien sous forme de revenu régulier ou de financement structurel européen.

FACTEURS POLITIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX

Comme déjà signalé dans l'Introduction, les trois défis principaux auxquels les réseaux doivent actuellement faire face sont le manque de moyens pour financer les coûts de fonctionnement, la pression sur les membres pour obtenir leur contribution, ainsi que l'absence de reconnaissance du secteur d'activité. Derrière ces facteurs se cachent des éléments de nature politique, bureaucratique et environnementale :

► **UNE VISION À COURT TERME** : les réseaux ont été contraints de développer leurs activités sous forme de projets avec des bénéfices à court terme. Le travail en réseau ("networking") est un processus à long terme, dont le rendement gagnera en importance avec du temps et beaucoup d'attention.

Les réseaux opèrent dans un climat politique qui n'investit que dans les projets à court terme, résultats prévisibles et manifestes à l'appui. Quel que soit le niveau - institutionnel, gouvernemental, municipal ou corporatif, on constate un vif souci de contrôler, gérer et limiter. Sans doute est-ce la rançon de vivre et de travailler dans univers complexe, où les forces en présence

échappent aux hommes politiques. Les réseaux restent le meilleur type de structure pour gérer les incertitudes et absorber le changement. Pour ces seules qualités, ils mériteraient qu'on leur vienne en aide et, comme on la déjà démontré, il est possible de suivre le cheminement de leur évolution.

► **LES RETARDS ET LES PROBLÈMES DE TRÉSORERIE** : la procédure communautaire d'allocation de fonds est sapée par des retards d'annonce, des échéances trop courtes et impossibles à respecter, encore des retards dans la procédure décisionnelle, sans parler de ceux accusés dans le traitement des financements. Dépourvus de réserves financières dans lesquelles puiser, les réseaux sont contraints de gérer leurs affaires dans des conditions effroyables : ils doivent souscrire à des prêts coûteux (bien que certaines banques refusent parfois d'accorder des prêts en l'absence de garanties suffisantes) et sont contraints à dépenser de l'argent qu'ils n'encaisseront que neuf mois plus tard afin de continuer à fonctionner. Cette fâcheuse habitude de déléguer les problèmes de cash-flow d'une institution supranationale à de petites organisations, dont le personnel se réduit à 1 ou 2 membres, est intolérable : elle engendre un travail administratif fastidieux, des frais bancaires colossaux et, avec eux, son lot de soucis.

► **DES CRITÈRES AUSSI INADÉQUATS QU'INAPPROPRIÉS** : les critères de sélection à un financement sont inappropriés. Ainsi, on constate qu'au lieu d'examiner la répartition géographique des membres (une quarantaine de pays peuvent être concernés), c'est l'endroit où se situe le bureau d'un réseau transnational qui sert de référence pour déterminer la nationalité d'un projet.

► **LE SURPLUS D'INFORMATION** : l'environnement dans lequel évoluent les réseaux est en constante mutation; l'un des domaines les plus sujets à bouleversement est celui de l'information. Il est donc urgent d'évaluer les manières dont les nouvelles technologies peuvent traiter et rationaliser la gestion mais aussi la diffusion de l'information. Dans l'état actuel des choses, les réseaux sont incapables d'assumer cette mission, tout en reconnaissant qu'il s'agit d'une priorité. C'est là l'un des domaines où un financement judicieux pourrait placer les réseaux transnationaux parmi les utilisations les plus intelligentes et les plus démocratiques des nouvelles technologies. Ils offriraient ainsi un excellent champ d'investigation à l'élargissement de l'utilisation de ces techniques en Europe.

"Une entrée rapide et réussie de l'Europe dans une société où l'information est à la portée de tous est garante d'un nouveau dynamisme, de créativité et d'essor économique.", Programme de travail de la Commission pour 1996

Les problèmes et pressions divers bloquent les réseaux dans un cercle vicieux. Le défi consiste à le transformer en cercle productif. Seul un soutien à long terme au niveau européen permettra d'accomplir ce changement.

7 ... PROPOSITIONS DANS LA PERSPECTIVE D'UNE COLLABORATION CULTURELLE EN EUROPE



Il s'agit ici de propositions **concrètes**. Elles se fondent sur des **avoirs existants** et **les potentiels futurs** des réseaux culturels, tout en restant modestes, réalistes et réalisables. Ces propositions s'adressent aux institutions de l'Union européenne (Commission européenne, Parlement européen, Conseil des Ministres, Comité économique et social, Comité des régions); au Conseil de l'Europe et à ses Etats membres, à la Fondation européenne de la culture, aux ministres nationaux et aux "arts councils"; aux autorités régionales et municipales; aux fondations; aux sponsors; enfin, aux réseaux eux-mêmes .

Le but de ces propositions est **d'obtenir à la fois un meilleur soutien structurel et une véritable reconnaissance**. Elles respectent le principe de subsidiarité, selon lequel on tente de déterminer le niveau d'action le plus efficace (local, régional, national ou européen). Par ailleurs, elles tiennent compte du droit d'initiative de la Commission dans la formulation de nouvelles propositions de législation. Le niveau d'activité des réseaux culturels transnationaux est européen, et c'est à cette échelle que ses bénéficiaires se font sentir. Il s'ensuit que les mesures d'encouragement doivent également être développées à ce même niveau.

Ces propositions s'adressent aux trois niveaux suivants :

- a) les institutions européennes et les partenariats à l'échelle européenne
 - b) les ministères nationaux, les conseils et autorités régionaux et locaux
 - c) le secteur privé
- et dépendent de certaines :
- d) conditions

PROPOSITIONS PRÉSENTÉES AUX INSTITUTIONS EUROPÉENNES ET PARTENARIATS

PROPOSITION N° 1

Que la Communauté européenne crée un FONDS DE DÉVELOPPEMENT DE RÉSEAU communautaire qui interviendrait dans les coûts de fonctionnement des réseaux culturels

Portée : les activités de base des réseaux culturels transnationaux.

Public : les réseaux culturels transnationaux qui répondent à une série de critères établis (voir Condition N° 1).

Base opérationnelle : un financement pluriannuel renouvelable (idéalement, des allocations pour trois ans), pour permettre aux réseaux de planifier leurs activités de manière adéquate

Acte de candidature : les subventions annuelles avec une communication adéquate des échéances; des formulaires de candidature clairs; la publication de lignes directrices; des allocations payées en début d'année, pour permettre aux réseaux de venir à bout de leur programme de travail.

Procédure de sélection : dans le respect des critères en vigueur, des besoins financiers et de toute source de financement existante et assurée par le réseau. Si la nationalité constitue un critère de sélection nécessaire, elle doit être déterminée sur la base de l'emplacement géographique des membres du réseau plutôt que sur celui du bureau de coordination; la procédure de sélection doit faire intervenir des personnes issues du secteur concerné, ainsi que des experts dotés d'une bonne compréhension des réseaux.



Evaluation : une estimation périodique de la pertinence du maintien d'un réseau; des critères d'évaluation qui reflètent les spécificités du travail en réseau.

Fonds : ils doivent permettre d'amortir une partie des coûts de fonctionnement d'un bureau de coordination modeste (idéalement 3 à 5 membres du personnel).

Source : en raison de l'impact horizontal du travail des réseaux culturels transnationaux, il importe que la source de financement soit le reflet de l'implication transsectorielle des relations extérieures, de l'emploi, du développement, de la politique régionale, des télécommunications, de l'éducation, de la jeunesse, du tourisme culturel et de l'économie sociale. Ce fonds serait géré par la DG X.

Remarque : à ce fonds viendrait s'ajouter un Fonds pour le partenariat créatif (pour le soutien aux projets culturels transnationaux). Ces deux fonds (développement des réseaux et partenariat créatif) opéreraient séparément et couvriraient une partie de ce qui est décrit aux Actions 1 et 3 de l'ancien programme Kaleidoscope. Par l'utilisation judicieuse des ressources, le Fonds de développement des réseaux proposé apporterait un appui stratégique au travail des réseaux culturels transnationaux, de manière inédite par rapport aux programmes communautaires existants; la nécessité de financement de projets reste mais la description de l'action d'un Fonds pour le partenariat créatif déborde du cadre de ce document.

PROPOSITION N° 2

Qu'un FONDS DE GARANTIE EUROPÉEN POUR LES RÉSEAUX CULTURELS soit mis en place, comme dans l'audiovisuel.

Portée : le Fonds de garantie ne délivre ni financement ni crédit en direct. C'est un interface et, pour les établissements financiers, un encouragement à soutenir les réseaux et les projets culturels ou artistiques porteurs d'une dimension de coopération européenne.

Il permet l'obtention d'une avance sur les contributions communautaires attestées par contrat. Il offre une garantie pour assurer des crédits bancaires.

Public : les réseaux répondant aux critères définis (voir Condition N° 1). Aux porteurs de projets culturels ou artistiques, mettant en oeuvre un partenariat européen, à l'exclusion des industries culturelles (cinéma, édition, disques).

Objectif : pour les contributions communautaires, permettre la mise en place d'avances sur contrat et surtout pour les soldes une avance totale ou partielle.

Pour les financements de projets, il agit en contre-garantie en fonction de la nature et du montage des projets, en particulier dans le cas de cofinancement privé/public et/ou Etat/Commission.

Pour l'ensemble des réseaux et des porteurs de projet, c'est aussi une garantie d'expertise, de conseil et d'aides sur les montages financiers et leur gestion bancaire.

C'est un interface pour la recherche de partenaires (banques, établissements financiers) susceptibles de participer en relais ou directement au montage financier.



Administration : le Fonds peut être géré par un Groupement d'intérêt économique européen, structure juridique qui permet de regrouper les réseaux et les structures qui veulent bénéficier du Fonds de garantie.

Sélection : sur les bases des critères d'accessibilité, à partir de dossiers présentant le projet dans ses composantes culturelles et économiques, et de sa conduite. Le choix est décidé par un comité d'engagement composé des professionnels des secteurs participants au Fonds et des représentants du pool bancaire. Le comité d'engagement agit aussi en expertise et en conseil, et à terme déterminera un critère de garantie pour d'autres partenaires.

Source : le Fonds est constitué de deux parties : une pour le fonctionnement, une pour le financement. Il comprend des fonds propres dans le cadre d'un pool bancaire européen en partenariat avec des fonds issus de fondations, une participation des Etats membres et une contribution communautaire. Montant à déterminer après étude des besoins pour les réseaux, et de l'évaluation sur un moyen terme des besoins pour aider des projets culturels européens.

PROPOSITION N° 3

Que le Conseil de l'Europe, la Fondation européenne de la culture et les autres collaborent à l'établissement d'un SYSTÈME DE BOURSE DE VOYAGE INTEGRÉ, qui subvienne aux frais de voyage, dans la perspective d'une participation à part entière au réseau.

Portée : un quota de bourses de voyage alloué aux réseaux culturels transnationaux (accepté dans le cadre du programme sur la base de critères définis d'un commun accord) au début de chaque année. Les réseaux en planifient l'utilisation à bon escient et les répartissent selon les besoins et les priorités.

Objectif : permettre aux membres de participer pleinement aux activités du réseau. La sélection doit répondre des besoins les plus pressants. Ce nouveau fonds fonctionnerait plus efficacement que les mesures actuellement en vigueur si l'on en levait les restrictions (par exemple, il arrive qu'une personne ne bénéficie d'aucune aide si elle participe plus d'une fois aux réunions d'un réseau).

Administration : le réseau prend en charge la responsabilité de la sélection qui leur est dévolue par contrat par les financeurs. Toutes les recommandations sont ratifiées par le conseil d'administration du réseau. La gestion des subventions est une transaction directe entre le membre du réseau sélectionné et les financeurs.

Fonds : doivent gagner en importance par rapport à ce qu'offre actuellement le Fonds Apex de la Fondation européenne de la culture et le "soutien aux réseaux" du Conseil de l'Europe. La somme totale des fonds doit être fixée en fonction d'une évaluation réaliste des besoins réels (par le biais d'un sondage des réseaux).

Remarque : ce fonds viendrait compléter un fonds parallèle destiné aux artistes et aux administrateurs culturels, dans des domaines prioritaires, pour amortir leur frais de déplacement dans le cadre de rencontres avec leurs partenaires et réaliser des projets communs.



PROPOSITION N° 4

Que le Conseil de l'Europe apporte son appui à la diffusion multilingue de l'information sur les réseaux lorsque celle-ci se révèle pertinente, en mettant à leur disposition une banque annuelle d'heures de traduction et d'interprétation, si possible en partenariat avec d'autres institutions européennes/internationales.

Portée : comme dans le cas de la proposition précédente, un sondage des réseaux permettra d'estimer l'urgence des besoins. Les traducteurs et interprètes du Conseil de l'Europe, qui font partie de l'élite de leur discipline, seront mis à la disposition des réseaux culturels transnationaux sur la base d'un quota annuel d'heures. Les réseaux décideront eux-mêmes du temps et traiteront directement avec les traducteurs et interprètes.

Objectif : améliorer la communication en s'assurant que l'information, qu'elle soit écrite (lettre d'information) ou orale (réunions/conférences), est correctement traduite et facilement compréhensible. C'est l'une des conditions élémentaires à un bon travail en réseau. A l'heure actuelle, ceux qui, par principe, travaillent en plusieurs langues, sont pénalisés financièrement par rapport aux réseaux unilingues (en général l'anglais).

PROPOSITIONS AUX INSTITUTIONS NATIONALES, RÉGIONALES ET LOCALES

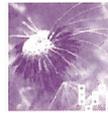
PROPOSITION N° 5

Que les gouvernements nationaux et les institutions territoriales reconnaissent ouvertement leur appui à la formation de réseaux culturels européens par l'intermédiaire de leurs ministres et "arts councils". Qu'en réponse aux bénéfices nationaux, régionaux et locaux apportés par les réseaux, ils cherchent à accentuer leur soutien, aussi bien direct qu'indirect.

Au niveau des gouvernements nationaux et des collectivités territoriales, se distinguent deux manières de soutenir le travail des réseaux culturels européens. D'abord (Portée I), par une aide indirecte aux organisations membres dans leur pays, leur région ou leur localité en matière de cotisations des membres et des frais de participation; ensuite (Portée II), il existe une série de moyens qui leur permettent d'apporter leur soutien direct au bureau de coordination du réseau et ses activités.

Portée I : des contributions émanant des autorités nationales, régionales et locales aux organisations culturelles relevant de leur compétence, pour leur permettre de participer pleinement aux réseaux européens. Cet appui se fait sous forme de dégagement de fonds destinés aux cotisations des membres, aux frais de voyage, de communication, etc. D'autres allocations doivent également venir s'ajouter aux financements existants, et reconnues sans ambiguïté comme les frais travail en réseau ("networking"). Ces contributions au développement professionnel d'une organisation et de son personnel en les mettant au fait de l'actualité européenne, en favorisant les rencontres de spécialistes et en intégrant leur travail dans un contexte international.

Evaluation : pour les autorités nationales et régionales, les bénéfices de ce soutien se mesurent en termes d'accentuation du caractère international, du prestige ainsi que de l'accès aux contacts internationaux et aux circuits culturels. Ces bénéfices jouent le rôle de stimulus sur le nombre d'organisations et de particuliers qui participent au réseau, et par extension, profitent au pays, à la région ou à la localité où ce dernier est situé.



Portée II : un soutien direct à la coordination d'un réseau peut prendre trois formes :

a) de petites allocations directes au bureau de coordination ou au secrétariat du réseau, où qu'il soit, en tant que contribution continue aux coûts de fonctionnement;

b) un engagement plus important, équivalent à accueillir le bureau du réseau et contribuer aux frais d'exploitation à concurrence d'un certain pourcentage. En outre, des bureaux, de l'équipement et des services peuvent également être fournis en nature. Les gouvernements nationaux qui ont souscrit à ces engagements ont également contribué à faire reconnaître les réseaux européens, dans la mesure où les accueillir équivaut à un gain de prestige international. Les bénéfices additionnels se calculent en termes d'accès ouverts aux membres et aux responsables dans ce pays;

c) le soutien aux réunions du réseau, en leur fournissant l'infrastructure et l'hospitalité (ex. : les salles de réunion, l'interprétation, les services de conférence, le logement et la nourriture pour les assemblées générales, les séminaires de spécialistes et les réunions du conseil d'administration). Cette contribution peut être ponctuelle ou régulière. Les réunions des réseaux constituent pour les pays ou les organisations qui les accueillent une occasion de présenter le travail de leurs artistes à un public international de professionnels. Dans le pays d'accueil, les membres du réseau peuvent participer pleinement aux réunions, car les frais de voyage sont réduits.

Evaluation : au moment de l'estimation des bénéfices, il importe de garder à l'esprit que les réseaux transnationaux européens n'ont pas de nationalité. Des critères d'évaluation particuliers reconnaissant la valeur d'un travail international, ainsi que ses avantages aux niveaux régional, national et européen pour le pays ou la région d'accueil sont par conséquent applicables.

PROPOSITIONS À L'ATTENTION DU SECTEUR PRIVÉ

PROPOSITION N° 6

Que des sponsors imaginatifs, défenseurs de la recherche et du développement, de l'innovation, de la communication interculturelle, du travail en réseau ("networking"), et partisans de solutions internationales en réponse à des problèmes internationaux, créent conjointement une banque de capitaux symboliques avec possibilité d'épargne.

Portée : il n'y aurait pas d'argent dans cette banque. Les sponsors créditeraient la banque de ressources appropriées, sous forme de dons en miles aériens (compagnies aériennes), de nuits d'hôtel (chaînes internationales), d'unités de téléphone/télécopie (sociétés de télécommunication), d'heures de traduction et d'interprétation (multinationales), d'enseignement des langues (multinationales), d'heures de formation et de support techniques (sociétés informatiques, fournisseurs d'accès Internet), d'unités d'impression (multinationales). Toutes ces ressources seront investies dans la communication et dans la mobilité, afin de favoriser la coopération culturelle en Europe.

Accès : les réseaux culturels transnationaux répondant à une série de critères établis pourraient recourir à la banque. Les autres domaines prioritaires sont encore à déterminer. La technologie existante serait utilisée pour accéder aux ressources de la banque, par le biais d'une "carte à puce" et d'un code assigné à chaque réseau. Sur la base d'une évaluation des besoins, les ressources de base pourraient être réparties entre les réseaux; les autres pourraient constituer un pool de ressources, ouvert à tous.



Gestion : un "gardien" serait indispensable pour régler les problèmes d'ordre administratif. Les frais seraient amortis par une souscription commune octroyée par les entreprises partenaires. Pour assurer la flexibilité des méthodes de travail, on mettrait en place un accès rapide et direct aux ressources de la banque.

Promotion : l'inauguration de la banque serait un événement médiatique, qui attirerait l'attention des sponsors et des médias sur l'importance des réseaux culturels et leurs réalisations. Pour leur part, les sponsors jouiraient de la reconnaissance qu'ils méritent.

Evaluation : l'utilisation de la banque permettrait à toutes les parties en présence de juger de la justification de son existence. A tout moment, les sponsors et utilisateurs pourront accéder aux archives de la banque par Internet; ils contrôleront ainsi les tendances d'utilisation. Les utilisateurs pourront expédier des messages de remerciements, mais aussi communiquer leur appui ou afficher leurs estimations des dons par bulletins électroniques. Ceux-ci constitueraient des preuves tangibles du fonctionnement d'un réseau.

CONDITIONS

L'efficacité et la crédibilité de ces nouvelles propositions sont indissociables d'une série de conditions. Les réseaux se sont longtemps inquiétés de l'opacité des procédures décisionnelles; en outre, ils ont mis en doute la capacité des experts à prendre des décisions en l'absence de critères de référence valables. Ces derniers sont indispensables à une évaluation correcte des réseaux, qui sont désireux de contribuer eux-mêmes à l'élaboration de ces critères. Les réseaux se féliciteraient de pouvoir prendre part à un dialogue interinstitutionnel, dans la perspective d'une application généralisée des critères définis.

CONDITION N° 1

Qu'un éventail adéquat de CRITÈRES DESTINÉS AUX RÉSEAUX et à leurs activités soit convenu conjointement par toutes les parties en présence, et ratifié par elles. Ceci est une condition indispensable à la concrétisation efficace et démocratique des propositions.

C'est au Conseil de l'Europe qu'incomberait l'initiative, dans le cadre de son engagement constant au dialogue interinstitutionnel. La commission chargée de déterminer ces critères réunirait le Conseil de l'Europe, la Commission européenne, la Fondation européenne de la culture, l'Unesco, les ministres nationaux de la culture ainsi que les autorités régionales. Les réseaux interviendraient en tant que consultants et assureraient le feedback.

L'objectif prioritaire serait de déterminer des critères durables et acceptés par l'ensemble des réseaux culturels transnationaux européens. Parmi eux, on distinguera ainsi un statut juridique, une structure ouverte, des membres actifs, ainsi qu'un registre des bénéficiaires et des résultats. Il constituerait en outre une première étape utile dans l'établissement de critères applicables aux réseaux culturels actifs aux niveaux national et régional; par ailleurs, ils pourraient être exploités par d'autres secteurs d'activité.

Une fois convenus, ces critères doivent néanmoins rester flexibles. Afin de respecter la vitalité qui caractérise l'univers des arts et du patrimoine, ainsi que l'environnement changeant dans lequel opèrent les réseaux transnationaux, la mise en place d'un cadre permettant la révision constante de ces critères devrait conditionner leur ratification.

**CONDITION N° 2**

Qu'une STRUCTURE DE DIALOGUE bien informée soit créée au sein de la Commission européenne : elle s'occuperait des candidatures des réseaux culturels selon les critères nouvellement établis.

A la DG X, un spécialiste serait chargé des réseaux culturels; par sa compréhension de cette méthode de travail et son soutien aux critères d'évaluation en vigueur, il ferait autorité en la matière. Les panels de sélection chargés des dégagements de fonds destinés aux réseaux culturels et aux projets de réseaux réuniraient, eux aussi, des experts du domaine concerné.

Afin d'assurer une gestion stratégique de l'impact horizontal des réseaux culturels transnationaux, la DG X devrait prévoir une structure d'information adéquate, qui répondrait aux besoins réels du secteur. Elle permettrait aux réseaux culturels transnationaux dont le travail est transsectoriel de s'adresser en premier ressort à la DG X. Celle-ci disposerait de l'équipement requis pour leur transmettre l'information relative aux programmes des autres DG, qui pourraient mieux répondre à leurs besoins.

CONDITION N° 3

Que le Conseil de l'Europe crée des opportunités de dialogue stratégique et d'échanges entre les divers réseaux culturels.

Les réseaux culturels transnationaux saluent la contribution du Conseil de l'Europe dans le cadre de l'intensification du dialogue au sein d'une Europe élargie. Celui-ci encourage la dissémination des résultats du travail en réseau ("networking") par le biais de missions de support technique, et d'autres actions lancées par le Conseil de l'Europe. L'initiative de ce dernier visant à conclure des alliances entre partenaires dans la perspective de générer un potentiel nouveau est la bienvenue.

Autre condition aux propositions avancées : le Conseil de l'Europe devra entretenir le dialogue avec les réseaux culturels. Pour ce faire, il lancera des actions concrètes, comme leur consultation sur les nouveaux projets de programmes et les publications importantes, telles que le Rapport mondial sur la culture et le développement.



EN EUROPE, LES RÉSEAUX CULTURELS TRANSNATIONAUX SONT DES **GROUPES DE TRAVAIL** QUI FONCTIONNENT VRAIEMENT. On les perçoit généralement comme des fins et non comme des moyens, mais ils n'ont rien du produit fini ni du projet à court terme. Ils sont plutôt le point de départ d'un processus de collaboration et de communication transnationales, porte ouverte sur un potentiel fabuleux en termes de bénéfices partagés et de résultats.

Si, par malheur, il advenait que les activités et l'efficacité des réseaux soit encore réduite par manque de support structurel, l'une des pertes principales serait **l'accumulation d'intelligence collective**. Au fil des ans, les réseaux ont érigé une approche effective des complexités de la coopération culturelle transnationale. De la base au sommet, pas à pas, ils ont accumulé une expérience que leurs membres véhiculent et diffusent dans le cadre de leurs activités professionnelles.

L'existence des réseaux se justifie par la nécessité de partager, d'échanger des **modèles transférables de pratiques qui ont fait leurs preuves**. Sans eux, cette possibilité pour des personnes situées aux quatre coins d'Europe de communiquer leurs expériences et de s'enrichir mutuellement s'évanouit.

Les réseaux tentent d'apporter des solutions durables et coopératives aux problèmes profonds de l'Europe. Ils se battent au nom de l'innovation :

"L'innovation est vitale ... L'Europe doit faire confiance à l'intelligence et investir dans l'intangible. L'éducation et la formation tout au long de la vie, la créativité, l'exploitation des résultats de la recherche, et l'anticipation des tendances commerciales et techniques doivent être développées." Commission européenne, Livre vert sur l'innovation, 1995

Toutefois, l'existence des réseaux culturels, qui luttent pour l'innovation, qui, depuis des années, croient en l'intelligence, en la créativité et se nourrissent de résultats impalpables, reste précaire, sinon confidentielle. Une petite partie du budget consacré à la recherche et au développement par une multinationale suffirait à assurer leur sécurité.

Les réseaux défendent une participation constructive à la procédure décisionnelle. En tant qu'organisations proches du terrain et reliées au monde réel, les réseaux prêchent les idées des groupes de réflexion indépendants importants, qui insistent sur la nécessité de coopération et de changement.

"Europe 99" fait office d'interface entre trois groupes : penseurs, chercheurs et intellectuels; citoyens actifs sur le terrain; institutions et décideurs politiques. En contrepoint au Livre blanc sur la croissance, la compétitivité et l'emploi publié par la Commission européenne en 1993, un rapport présente des propositions qui impriment un élan nouveau au débat sur l'Europe, et suggère aux décideurs des solutions de rechange à l'approche institutionnelle :

"Face à la profonde mutation de nos sociétés et aux risques qui en découlent, il est impératif qu'ils [les responsables de l'Europe] soient créatifs et imaginatifs." Europe 99, "Développement, coopération, activité", 1993



Au Royaume-Uni, une commission indépendante sous la houlette de Lord Dahrendorf, économiste et homme politique de renom, a tiré la conclusion suivante :

"Une société prospère et unie exige un autre niveau d'interaction que celui des transactions de marché et des liens entre les individus et leurs familles. Il faudrait mettre en place des réseaux de coopération et de réciprocité, qui quadrilleraient la société et instaureraient un sentiment de confiance et d'obligation réciproque.", "Report on Wealth Creation and Social Cohesion in a free society", 1995 (Rapport sur la création de richesse et de cohésion sociale dans une société libre, 1995)

Les réseaux culturels européens agissent comme un aimant sur ceux dont les conceptions de la coopération culturelle sont en avance sur celles de la plupart des institutions. Les réseaux alimentent un réservoir constamment renouvelé d'idées et d'énergie, qui inspire aux gens l'envie de travailler ensemble et de déceler de nouveaux canaux de communication, en dépit des frontières linguistiques, culturelles et géographiques.

Les réseaux ne peuvent se targuer de perfection ; ils sont susceptibles d'erreur, voire fragiles. Mais ils sont tenaces. Ils luttent pour trouver des solutions plus appropriées aux problèmes épineux de la coopération culturelle transnationale en Europe. Ils ne cessent de soulever de des questions délicates. Ils sont productifs.

Ce qui importe avant tout, c'est leur potentiel illimité. Comme le dit KEVIN KELLY : "par les combinaisons exponentielles de nombreux particuliers reliés entre eux, les réseaux recèlent d'innombrables possibilités inédites"

S'ils devaient s'éteindre, il est difficile de prédire l'importance des pertes, dans la mesure où ils incarnent :

"un trésor de métaphores, de visions et de modèles pour l'avenir."

Parce qu'ils ne peuvent fonctionner isolément, les réseaux recherchent le soutien ciblé des institutions européennes et d'autre organisations, afin d'affermir les bases de leurs activités. Ce document ambitionne de lancer le débat sur les moyens de survie dont dispose un réseau culturel transnational en Europe. Que ceux qui se seront attardés à sa lecture se sentent inspirés et désirent contribuer au dialogue en cours : voilà notre souhait.





REMERCIEMENTS

Toute ma gratitude à Christina Sleszynska, Coordinatrice du FEAP, et aux membres du Groupe de travail "Réseaux" pour leurs conseils, travail, soutien et encouragements.

Le FEAP remercie le Conseil de l'Europe pour avoir offert frais de voyage et de séjour dans le cadre d'une réunion de consultation.

Merci encore à tous ceux qui ont contribué à cette recherche et nos excuses à ceux, concernés par ce travail, qui n'ont pu être joints.

Les réseaux, organisations et personnes suivants, par leur contribution, ont permis la publication de ce document :

AAI (Association of Artists in Ireland);
 AEF (Association Européenne des Festivals);
 Artcelona (ZigZag project);
 Arts Council of Finland;
 Association Européenne des Conservatoires, Académies de Musique et Musikhochschulen;
 Ugo Bacchella (Fitzcarraldo);
 Els Baeten (Vlaams Theater Instituut & membre Conseil d'administration FEAP);
 Banlieues d'Europe;
 BEN (Butterfly Effect Network);
 Anne Biéler (Présidente, Forum des réseaux culturels européens);
 Biennale des Jeunes Créateurs d'Europe de la Méditerranée;
 CEREC;
 CIRCLE;
 Conseil de l'Europe;
 Culturelink;
 DACOR;
 Michael Elliot (West Midlands Arts & membre Conseil d'administration FEAP);
 Commission européenne - DG X;
 ECA (Conseil européen des artistes);
 ECNA (European Computer Network for the Arts);
 EFWMF (Forum européen des festivals de musiques du monde);
 EJM (Europe Jazz Network);
 ELIA (European League of Institutes of the Arts);
 ENCATC (Réseau européen des centres de formation d'administrateurs culturels);
 ENCC (European Network of Cultural Centres);
 ERAB (English Regional Arts Boards);
 ETN (European Textile Network);
 EU NET ART (Arts and Young People in Europe);
 Marion Fitzgibbon;
 FORUM (Forum européen des associations du patrimoine);
 Forum des réseaux culturels européens;
 Gulliver Clearing House;
 IAA (International Association of Art - Germany);
 IETM (Informal European Theatre Meeting);
 IG Kultur Österreich;
 Observatoire InterArts;
 International Arts Bureau;
 International Cultural Desk;
 ITI - IGKB (Allemagne);
 IVAIN (International Visual Arts Information Network Trust);
 MORE (Music Organisations of Europe);
 Simon Mundy (Utrecht Oude Musiek Organisatie & vice-Président FEAP, membre Conseil d'administration FEAP);
 NEMO (Network of European Museums Organisations);
 PEARLE* (Performing Arts Employers League Europe);
 Pépinières européennes pour jeunes artistes;
 RECID (Réseau européen des villes des découvertes);
 RES ARTIS;
 Réseau européen des centres culturels-monuments historiques;
 European Network of the Performing Arts Information Centres;
 Réseau européen des collèges de traducteurs littéraires;
 Réseau européen des Villes refuges;
 Yutta Schulze (Utrecht School for the Arts & Présidente FEAP, membre Conseil d'administration FEAP);
 Louise Scott;
 Seeding a Network (Royal National Theatre);
 Corina Suteu (ECUMEST & Conseil d'administration Forum des réseaux culturels européens);
 TEH (Trans Europe Halles);
 Hilde Teuchies (Laagland & membre Conseil d'administration FEAP);
 UNESCO;
 Helena Vaz da Silva (membre de la Commission Culture du Parlement européen, membre d'honneur du FEAP & membre Conseil d'administration FEAP);
 Jack Verdun Lunel (Nederlandsche Federatie van Beroeps Verenigingen van Kunstenaars - membre Conseil d'administration FEAP).



GRUPE DE TRAVAIL "RÉSEAUX" DU FEAP

Fazette Bordage

(Trans Europe Halles & membre Conseil d'administration FEAP & du Forum des réseaux culturels européens).

Mary Ann De Vlieg

(Informal European Theatre Meeting & membre Conseil d'administration FEAP).

Jean Noël Mathieu

(Réseau européen des centres culturels/monuments historiques & membre Conseil d'administration du Forum des réseaux culturels européens).

Anne van Otterloo

(EU NET ART - Arts and Young People in Europe)

Louise Scott

(Consultante)

Hilde Teuchies

(Laagland & membre du Conseil d'administration FEAP).

Claude Yéron

(Pépinières européennes pour jeunes artistes & membre Conseil d'administration FEAP).

Traduction : Marion Diagre

© CITATIONS EXTRAITES DE :

Out of Control,
 Kevin Kelly,
 Fourth Estate, 1994;

Conversations before the End of Time,
 Suzi Gablik,
 Thames & Hudson, 1995;

Managing Cultural Differences,
 Lisa Hoecklin,
 Economist Intelligence Unit, 1995;

Riding the Waves of Culture,
 Fons Trompenaars,
 Nicholas Brealey, 1993.

© EFAP/FEAP & JUDITH STAINES, 1996



European Forum for the Arts & Heritage
 Forum européen pour les arts & le patrimoine
 53, rue de la Concorde
 B 1050 Brussels/Bruxelles - Belgium/Belgique
 tel: 32 21 514 1945 - fax: 32 21 514 2265
 e-mail: efah@innet.be

AVEC LE SOUTIEN DE :

La Commission européenne - DG X
 Città di Torino e Regione Piemonte

EUROPEAN CULTURAL FOUNDATION
 FONDATION EUROPÉENNE DE LA CULTURE





DESIGN & ILLUSTRATION : KING & KONG

Ce document présente une analyse des réseaux culturels européens et de leur travail. Il tente d'énoncer leurs besoins et de décrire les bénéfices qu'en retirent leurs membres, mais aussi tous ceux qui les encouragent au niveau européen, national, régional ou même local.

Les réseaux culturels européens représentent un potentiel toujours renouvelé de créativité, d'idées, d'informations et de pratiques professionnelles. A l'heure actuelle, il existe une quarantaine de réseaux culturels transnationaux : ils représentent plusieurs milliers de membres, particuliers ou organisations, dont l'activité influe sur la vie de millions de personnes à travers l'Europe.

Les réseaux culturels européens sont l'une des composantes essentielles de la coopération transnationale dans le secteur de la culture, des arts et du patrimoine. Phénomène contemporain, ils représentent un mode de travail dynamique et flexible qui rassemble des professionnels de tous les coins d'Europe, animés d'aspirations communes. Les réseaux naissent de la nécessité de nouer des liens à travers les frontières et les cultures, de partager informations et expériences, de concevoir des idées, de rencontrer des partenaires dans la perspective de projets communs et aussi d'assurer une évolution professionnelle à ceux qui y adhèrent. Reconnus autant par les institutions européennes que par les gouvernements nationaux et les fondations, ils doivent leur développement actuel à leur capacité à travailler efficacement en dépit des frontières, et à générer un éventail considérable de bénéfices et de réalisations.

Ce document analyse les activités des réseaux à la lumière de travaux actuels en matière d'organisation, de culture et de société. Il place leurs résultats dans le cadre des objectifs déclarés des institutions européennes. Leurs besoins y sont abordés ainsi que le danger d'affaiblissement de leurs activités, imputable à un soutien structurel médiocre et à une reconnaissance trop timide de leur potentiel.

Cette étude est avant tout prétexte à avancer des propositions réalistes qui répondent aux besoins des réseaux, qui sont compatibles avec les cadres existants, et qui devraient assurer des fondations plus stables aux réseaux culturels transnationaux. Ces propositions sont adressées aux institutions européennes, aux pouvoirs publics, aux autorités régionales ainsi qu'au secteur privé. Aussi fondées que constructives, celles-ci demandent une réelle reconnaissance et un soutien plus important, sans lesquels les réseaux ne peuvent survivre, se développer ni exploiter leur immense potentiel.

Ce document lance un débat portant sur les activités et les besoins des réseaux culturels transnationaux en Europe. Nous espérons que cet appel donnera au lecteur l'envie d'y répondre et d'y contribuer car réunir toutes les conditions nécessaires à la survie des réseaux culturels européens, tel est notre objectif.

