

# Étude « Coopération culturelle transfrontalière dans la Grande Région »

## Module 2 2.5 Documentation intégrale

Version finale

Octobre 2018

**Auteure :**

**MME SYLVIA AMANN**  
IM WEIZENFELD 26  
A-4209 ENGERWITZDORF  
TÉL. +43/7235/660-5411  
GSM +43/676/602 74 68  
E-MAIL : [office@inforelais.org](mailto:office@inforelais.org)  
WEBSITE : [www.inforelais.org](http://www.inforelais.org)  
SKYPE : sylvia.amann

## CONTENU

<b>1. APPROCHE MÉTHODIQUE .....</b>	<b>1</b>
<b>2 CONDITIONS-CADRES.....</b>	<b>2</b>
<b>3. ÉTUDES DE CAS INTERNATIONALES .....</b>	<b>3</b>
<b>3.1 Shared History .....</b>	<b>4</b>
3.1.1 Réflexions fondamentales sur la « Shared History ».....	5
3.1.2 Bonnes pratiques internationales en matière de « Shared History » .....	7
3.1.3 Fonds germano-tchèques pour l'avenir .....	8
3.1.4 Recommandations tirées de l'étude de cas « Fonds germano-tchèques pour l'avenir » .....	9
3.1.5 Shared Cultural Heritage Programme des Pays-Bas.....	10
3.1.6 Recommandations tirées de l'étude de cas « Shared Cultural Heritage Programm des Pays-Bas » .....	11
3.1.7 Recommandations sur le Shared Heritage provenant des deux études de cas.....	12
<b>3.2 Prestations de services et structures d'appui .....</b>	<b>13</b>
3.2.1 Réflexions de base sur les « prestations de service et mesures d'accompagnement » .....	15
3.2.2 Bonnes pratiques internationales « prestations de service et mesures d'accompagnement » .....	18
3.2.3 Touring Artists .....	19
3.2.4 Recommandations tirées de l'étude de cas « Touring Artists ».....	20
3.2.5 International Federation of Arts Councils and Culture Agencies (IFACCA) – Cultural Policy Making Services.....	21
3.2.6 Recommandations tirées de l'étude de cas « International Federation of Arts Councils and Culture Agencies (IFACCA) – Cultural Policy Making Services » .....	22
3.2.7 Recommandations sur les structures d'appui et les services tirées des deux études de cas .....	23
<b>3.3 Mobilité et mobilisation du public transnational.....</b>	<b>24</b>
3.3.1 Réflexions fondamentales sur la mobilité .....	25
3.3.2 Bonnes pratiques internationales en matière de « mobilité» .....	28
3.3.3 The Nordic-Baltic Mobility Programme for Culture .....	29
3.3.4 Recommandations tirées de l'étude de cas « The Nordic-Baltic Mobility Programme for Culture » .....	30
3.3.7 Recommandations en faveur de la mobilité tirées des deux études de cas.....	31
<b>3.4 Recommandations transversales tirées des études de cas.....</b>	<b>32</b>
3.4.1 Motivation envers les projets.....	32
3.4.2 Cadre structurel et de fonctionnement .....	32
3.4.2.1 Structures et prise de décision .....	32

3.4.2.2 Cadre financier .....	33
3.4.2.3 Thèmes et méthodes de mise en œuvre .....	34
3.4.2.2.4 Groupes cibles et leur implication.....	36
3.4.2.5 Communication et couverture géographique .....	37
3.4.3 Les leçons apprises .....	38
<b>3.5 Association Espace culturel Grande Région : Éléments clés de la coopération culturelle transnationale sur la base d'études de cas internationales .....</b>	<b>40</b>
<b>4. L'AVENIR DE LA COOPÉRATION CULTURELLE DANS LA GRANDE RÉGION .....</b>	<b>43</b>
<b>4.1 Commentaires des coordonnateurs régionaux et du conseil d'administration.....</b>	<b>43</b>
4.1.1 « Shared History » (histoire partagée) .....	43
4.1.2 Prestations de services et structures d'appui .....	44
4.1.3 Mobilité et mobilisation public transnational .....	45
4.1.4 Résultats des discussions du Conseil d'administration de juin 2018 .....	46
4.1.5 Décisions des coordinateurs régionaux en septembre 2018 .....	46
<b>4.2 Recommandations sur « l'association Espace culturel Grande Région 2018+ » .....</b>	<b>47</b>
4.2.1 Objectifs.....	47
4.2.2 Stratégie à long terme de l'association .....	47
4.2.2.1 Renforcer la mobilité des opérateurs culturels dans la Grande Région .....	48
4.2.2.2 Développer plus avant les services et les mesures de soutien dans la Grande Région	49
4.2.2.3 Renforcer la coopération culturelle sur des thèmes spécifiques.....	49
4.2.2.4 Améliorer la visibilité du travail de l'association Espace culturel Grande région .....	50
4.2.3 Feuille de route de mise en œuvre à court terme de l'association.....	51
<b>5. REMARQUES FINALES.....</b>	<b>52</b>
<b>6. ANNEXE .....</b>	<b>53</b>
<b>6.1 Association Espace culturel Grande Région : Éléments clés pour la coopération culturelle transnationale .....</b>	<b>53</b>
<b>6.2 Rapport sur l'analyse comparative internationale et les bonnes pratiques internationales ..</b>	<b>54</b>
<b>6.3 Rapport à propos de la documentation sur l'étude de cas .....</b>	<b>55</b>
<b>6.4 Rapport à propos des méthodes d'implication des utilisateurs.....</b>	<b>56</b>

## 1. APPROCHE MÉTHODIQUE

Le module 2 de l'Étude « Coopération culturelle transfrontalière dans la Grande Région » comprend les phases de travail suivantes :

- Présélection de trois thèmes futurs de coopération culturelle dans la Grande Région (atelier du 13 mars 2018)
- Référencement international et présentation des bonnes pratiques internationales
- Réalisation de six études de cas internationales assorties d'un entretien par sujet
- Documentation générale à propos du module 2 de l'étude

Les étapes de mise en œuvre du module 2 s'appuient sur le module 1 de l'étude, qui a été présenté en décembre 2017 et largement discuté avec les coordinateurs régionaux lors de l'atelier du 13 mars 2018 à Luxembourg. En ce sens, les quinze éléments clés de la coopération culturelle transnationale sont particulièrement importants ainsi que la mise en place de scénarios de politique culturelle transnationale et de services pour la coopération culturelle transnationale qui doit être poursuivie. Le scénario 3 « Think Tank », par contre, a été considéré par les coordinateurs régionaux comme intéressant, mais non réalisable selon l'association Espace Culturel Grande Région.

Trois thèmes prioritaires ont été présélectionnés en fonction de l'atelier du 13 mars 2018 à Luxembourg en vue d'une éventuelle coopération culturelle future dans la Grande Région. Ces thèmes pourraient déterminer la coopération future dans le cadre de l'association Espace Culturel Grande Région :

- « Shared History » (histoire partagée)
- Prestations de services et dispositifs d'appui à la coopération culturelle transnationale
- Mobilité et mobilisation du public (développement du public au sens de la mobilité transnationale du public)

Les trois thèmes clés couvrent tous les différents aspects de la coopération transnationale et ont été placés dans un contexte de base et international dans la présente documentation générale. Les résultats détaillés de l'analyse correspondante ont par ailleurs été synthétisés dans deux rapports distincts et sont joints en annexe à la présente documentation générale :

- Rapport sur l'analyse comparative internationale et les bonnes pratiques internationales (annexe 6.2)
- Rapport relatif à la documentation de l'étude de cas (annexe 6.3)

En conséquence, la présente documentation complète est divisée en six chapitres. Les chapitres 1 et 2 traitent du contexte général et méthodologique. Le chapitre 3 examine plus en détail les trois domaines d'intervention thématiques et donne un aperçu complet des résultats des études de cas internationales. Comme dans le module 1, quinze éléments clés supplémentaires de la coopération culturelle transnationale dans la Grande Région, fondés sur des études de cas internationales, en sont issus. Le chapitre 4 décrit l'orientation future de l'association Espace Culturel Grande Région. Enfin, le chapitre 5 contient une énumération des observations finales et le chapitre 6 fournit des informations complémentaires sous la forme d'annexes. L'ensemble de la documentation provisoire a été discuté en détail avec les coordinateurs régionaux lors d'un atelier tenu à Luxembourg le 12 septembre 2018 et les dispositions qui en découlent ont été intégrées dans la version finale de la présente étude.

## 2 CONDITIONS-CADRES

Au-delà de la définition des trois thèmes d'avenir, les résultats du module 1 de l'étude étaient déterminants pour la mise en œuvre du benchmarking international et la sélection des communications sur les bonnes pratiques ainsi que les études de cas qui en ont suivi. Il convient d'accorder une attention particulière aux quinze éléments clés de la coopération culturelle transnationale de l'association Espace Culturel Grande Région, qui sera donc reconfirmée ici une fois de plus :

- Poursuivre l'engagement en faveur de la coopération et d'une véritable culture de coopération
- Accepter la complexité comme un aspect fixe de la coopération transnationale
- Le multilinguisme et le multiculturalisme sont des trésors au XXI<sup>e</sup> siècle
- Utiliser la position et les compétences de l'association Espace culturel Grande Région
- La promotion de la mobilité est un élément central de la coopération transnationale
- Se concentrer sur des sujets communs
- Comprendre les différentes étapes du développement comme un potentiel de transfert de savoir-faire
- Mettre en place un patrimoine culturel commun
- Renforcer la dimension internationale de la coopération culturelle dans la Grande Région
- Investir dans le développement professionnel de projets transnationaux
- Engagement en faveur d'instruments de financement communs (UE)
- Mettre en œuvre des travaux spécifiques aux groupes cibles
- Renforcer la communication interne et externe
- Des offres de services et d'information pour la coopération transnationale sont demandées
- Partage équitable de la charge financière entre les partenaires de l'association Espace culturel Grande Région

Il convient également de mentionner les cinq types de projets de coopération culturelle transnationale qui ont été couronnés de succès (module 1 de la présente étude) et qui sont énumérés ici :

- Apprentissage transnational et transfert de savoir-faire
- Échanges culturels et dialogue interculturel
- Coopération en matière de patrimoine culturel commun
- Utilisation des marchés transnationaux et mobilisation du public transnational
- Éléments transversaux de la coopération culturelle transnationale (partenariat, durabilité, infrastructures, cohérence régionale, participation des citoyens, coopération en matière de jeunesse, coopération en matière de politique culturelle, financement européen/international)

Les scénarios du module 1 de cette étude ont également été pris en compte :

- Scénario 1 : politique culturelle transnationale
- Scénario 2 : service de coopération culturelle transnationale
- Scénario 3 : coopération culturelle transnationale Think Tank

Sur la base des discussions de l'atelier du 13 mars 2018 à Luxembourg, les scénarios « Politique culturelle transnationale » et « Service pour la coopération culturelle transnationale » ont été considérés comme une approche unifiée et l'approche Think Tank a été rejetée. La politique culturelle transnationale ne se considère pas comme une politique culturelle intégrée (qui porterait atteinte à la souveraineté nationale et régionale), mais comme une approche fondée sur l'échange et la coopération en vue d'intérêts communs de politique culturelle.

Pour la réalisation du module 2 d'étude, un concept intégré a donc été adopté, qui analyse les questions clés (thématique, structurelle, administrative, décisionnelle et de communication) et qui aboutit à une proposition stratégique et opérationnelle (roadmap) pour l'association Espace culturel Grande Région.

### 3. ÉTUDES DE CAS INTERNATIONALES

Le chapitre 3 est consacré à la présentation détaillée d'études de cas internationales. Celles-ci permettent de mieux comprendre les conditions de mise en œuvre et les critères de succès des exemples de bonnes pratiques identifiés dans les trois domaines thématiques sélectionnés par les coordinateurs régionaux. Le chapitre trois est donc avant tout structuré par thème et aboutit dans les deux derniers sous-chapitres (3.4 et 3.5) à des conclusions transversales sur la base de ces études de cas.

Un questionnaire complet a été préparé pour les études de cas et a fait l'objet d'entretiens téléphoniques et par Skype approfondis avec des personnes qui sont stratégiquement responsables des programmes ou projets en question. En règle générale, il s'agissait de décisionnaires des ministères ou des directeurs généraux, qui sont directement responsables de la mise en œuvre du programme. De plus, des ressources concernant les projets ont été incorporées, comme des documents de stratégie, des résultats d'évaluation, des bases de données de projets et d'autres sources et sites Web en ligne. Les interlocuteurs étaient également disponibles pour répondre aux questions ou pour faire participer d'autres collègues à la rédaction des résumés des études de cas. Les synthèses détaillées sont disponibles dans une documentation distincte sur les études de cas (annexe 6.3).

Les programmes et projets suivants ont fait l'objet d'études de cas :

- Fonds germano-tchèque pour l'avenir (thème : Shared History)
- Shared Cultural Heritage Programm des Pays-Bas (thème : Shared History)
- Touring Artists (thème : les services)
- International Federation of Arts Councils and Culture Agencies – IFACCA (thème : les services)
- The Nordic-Baltic Mobility Programme for Culture (thème : la mobilité)

L'analyse des études de cas a été réalisée en plusieurs étapes. Dans un premier temps, une synthèse détaillée a été préparée après chaque entretien d'étude de cas. Elle a été envoyée aux participants pour vérifier et compléter les informations de base. Une fois validée, elle a été présentée avec précision dans la documentation de l'étude de cas. L'analyse a ensuite été effectuée séparément pour chaque rapport et des conseils spécifiques y ont été formulés. Par la suite, une enquête transversale comprenant deux études de cas par thématique a été réalisée. Enfin et surtout, toutes les études de cas qui ont été examinées ont été analysées en fonction des différents éléments du questionnaire afin de dégager des points communs dans la pratique de la coopération culturelle internationale.

Le chapitre 3 « Études de cas internationales » se termine par la présentation de quinze éléments clés pour la coopération culturelle transnationale dans la Grande Région, sur la base de l'expérience des bonnes pratiques internationales. Celles-ci sont rattachées en annexe 6.1 aux quinze éléments clés de la coopération culturelle transnationale, qui ont été établis à partir de l'analyse des projets de coopération culturelle dans la Grande Région (module 1 de la présente étude). Les trente éléments clés peuvent servir de cadre de référence pour le contenu et la mise en œuvre administrative de la future coopération culturelle de l'association Espace Culturel Grande Région.

Du fait qu'une étude de cas spécifique ne pouvait être réalisée (l'interlocuteur n'était pas prêt pour un entretien), il a été convenu lors de l'atelier du 12 septembre 2018 avec les coordinateurs régionaux que soit un entretien dans le cadre du programme « Scotland - the perfect stage » soit une présentation plus détaillée des modalités de participation des utilisateurs serait proposée. Le 25 septembre 2018, le document thématique « Participation des utilisateurs » a été approuvé (voir annexe 6.4 de la présente documentation générale).

### 3.1 Shared History

L'association Espace culturel Grande Région ne s'est pas encore pleinement occupée du patrimoine culturel commun, ce qui diffère nettement des autres espaces de coopération et constitue un champ potentiel qui n'a pas encore été exploité de manière globale. « Shared History », un thème central de la Grande Région qui ne se limite pas au patrimoine culturel. Surtout l'ordre européen après la Seconde Guerre mondiale et le processus d'unification européenne jouent un rôle décisif à cet égard. La culture industrielle est également liée à ces aspects (par exemple, dans le cadre de l'Union du charbon et de l'acier). Cette histoire et les succès économiques actuels ou passés ont créé une région multiculturelle et multilingue sur le territoire de la Grande Région.

Si l'on se réfère aux quinze définitions élaborées dans le module 1 de cette étude pour l'association Espace Culturel Grande Région, les deux éléments suivants sont avant tout d'actualité dans le chapitre « Shared History » :

- **Mettre en place un patrimoine culturel commun**

L'intérêt et l'enthousiasme pour la coopération sont enracinés dans des émotions positives comme le sentiment de la communauté et d'appartenance. Le patrimoine culturel commun de la Grande Région est un aspect qui a le mérite de représenter la Grande Région de façon authentique. Le concept de « Shared history » (histoire partagée) serait trop réducteur s'il visait uniquement pour les destinations touristiques, comme c'est le cas dans de nombreuses régions d'Europe. Il implique plutôt une participation globale de la population locale dans le déroulement des opérations et la médiation. Il intègre l'art contemporain et les courants culturels artistiques en tant que patrimoine culturel de demain et les questions d'archivage connexes. Il prend également en considération les liens de dimension internationale. Le patrimoine culturel commun est une opportunité pour la Grande Région qui n'est pas encore en place.

- **Le multilinguisme et le multiculturalisme sont des trésors au XXIe siècle**

Le multilinguisme et donc l'accès à différentes approches culturelles sont une énorme valeur ajoutée dans un monde globalisé. La Grande Région permet d'apprendre à petite échelle pour le « grand » monde. Ce sont là d'excellentes conditions préalables à l'intégration des étudiants étrangers, par exemple. Pour cela, cependant, la Grande Région a besoin d'une nouvelle image de marque jeune et nouvelle. L'engagement de la Grande Région dans le processus d'unification européenne pourrait également constituer une caractéristique unique au niveau mondial.



Projet « Digitale Steine »<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <http://www.stiftung-dfkultur.org/index.php?id=287>

### 3.1.1 Réflexions fondamentales sur la « Shared History »

Le concept de « Shared History » ne se limite pas à la mise en valeur du patrimoine culturel et à sa promotion touristique. Cette perspective tient compte des liens historiques qui transcendent une vision purement nationale. Les concepts de « Shared History » portent sur les questions suivantes : quoi (quel patrimoine), avec qui (qui est concerné et qui devrait être impliqué) et comment (outils de coopération pour une approche politique culturelle de l'histoire en commun). Dans le contexte d'une histoire commune, des organisations supranationales telles que l'UNESCO<sup>23</sup>, des institutions intergouvernementales<sup>4</sup> et des États-nations ont été mobilisées. Dans son discours de Ouagadougou en 2017, le Président Macron a évoqué l'histoire partagée dans le cadre des relations de la France avec le continent africain.<sup>5</sup> En Allemagne, l'Année européenne du patrimoine culturel 2018 se déroule sous la devise « Partager le patrimoine<sup>6</sup>».

Le service du patrimoine néerlandais (Cultural Heritage Agency) définit l'histoire partagée comme suit : « *Les Pays-Bas partagent un passé commun avec de nombreuses nations et cultures du monde entier. Ces liens ont fait naître des empreintes, témoignant de la richesse et de la complexité de l'histoire que nous partageons. (...) Le patrimoine culturel commun est également constitué de traces laissées par d'autres pays et d'autres cultures aux Pays-Bas.*<sup>7</sup>» Toutefois, les Pays-Bas privilégient tout particulièrement le patrimoine matériel tel que l'archéologie sous-marine, le patrimoine spatial et les collections des musées. En ce qui concerne les traces d'autres pays et cultures aux Pays-Bas, la seconde composante de la stratégie néerlandaise ouvre le champ thématique du développement culturel en cours en Europe par des échanges mondiaux intensifs (ex. cultures numériques, anciennes relations commerciales telles que la Route de la soie) et les migrations au présent et au passé.

Le concept de la « Shared Historical Authority » est plus large et encourage une attitude participative dans laquelle le public est invité à apporter son point de vue et son opinion, par exemple aux activités muséales<sup>8</sup>. Dans son essai sur les cultures de la mémoire dans les lieux commémoratifs, Nora Steinfeld va dans le même sens et analyse de la façon suivante : « *Sur les sites commémoratifs, nous devons traiter deux aspects différents : tout d'abord, ce qui s'est passé. Et ensuite, ce que cela représente pour la société d'aujourd'hui. Ces deux aspects de la médiation historique diffèrent radicalement l'un de l'autre. Ce qui s'est passé ne peut être abordé que d'un point de vue historique. Nous devons nous en tenir aux informations concrètes (documents, vestiges dans les lieux concrets, témoignages des survivants) et aux interprétations de la science historique qui s'y rapportent. (...) Ensuite, il y a une dimension participative qui est diamétralement opposée à celle-ci : il n'est pas possible de faire le point sur le passé, mais seulement sur sa signification au jour d'aujourd'hui. Toutefois, si l'on veut que le travail commémoratif soit considéré comme participatif, il doit toujours être effectué en commun. Au sens de la zone de dialogue [rem. l'outil proposé par l'auteur], cela signifie que toutes les réponses à ce que les crimes de masse nazis signifient pour nous n'ont pas déjà été étagés. Il s'agit plutôt d'ouvrir un espace de dialogue avec des objectifs ouverts et de faire en sorte que la divergence soit possible.*<sup>9</sup>» L'auteure a donc expérimenté cette approche avec un groupe transnational de jeunes.

<sup>2</sup> <https://en.unesco.org/partnerships/partnering/promoting-shared-history-and-memory-reconciliation-and-dialogue>

<sup>3</sup> <http://bangkok.unesco.org/content/promoting-intercultural-dialogue-and-culture-peace-south-east-asia-through-shared-histories>

<sup>4</sup> <http://www.fondbudoucnosti.cz/de/>

<sup>5</sup> Transcription du discours du Président de la République à l'université de Ouagadougou, Burkina Faso – mardi 28 novembre 2017, Seite 8

<sup>6</sup> <https://sharingheritage.de/>

<sup>7</sup> <https://culturalheritageagency.nl/en/cultural-heritage/shared-cultural-heritage/what-is-shared-cultural-heritage>

<sup>8</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Shared\\_historical\\_authority](https://en.wikipedia.org/wiki/Shared_historical_authority)

<sup>9</sup> <http://eipcp.net/policies/sternfeld/de/print>

Le principe d'espace de dialogue, au sens d'un espace fiable d'échange et d'interaction,<sup>10</sup> se retrouve également dans les programmes actuels de soutien de l'UE à la coopération internationale, tels que l'appel « Dialogue interculturel et culture ». Avec l'aide de la politique culturelle (institutions culturelles, création, art), des espaces sécurisés et neutres dans le monde analogique et numérique doivent être créés, permettant à tous les groupes de participer aux débats sur un pied d'égalité. Mais le directeur culturel du Conseil général de l'Isère, par exemple, contribue aussi au vaste débat sur la participation et le patrimoine culturel. Il se prononce pour une plus grande mobilisation des populations sur la question des monuments régionaux ou locaux qui sont significatifs. Cela permettrait également de sensibiliser la population au patrimoine historique régional<sup>11</sup>.

L'étude 2018 de la Commission européenne consacrée à l'innovation dans la recherche sur le patrimoine culturel aborde également la question du « Shared Heritage » : « *Dans le cadre du projet EUNAMUS<sup>12</sup>, la Commission européenne est invitée à soutenir et à financer les modes de pensée et non les infrastructures, y compris les efforts visant à redéfinir des collections exagérément nationalistes, partiales ou exclusives. Cela signifie qu'il faut encourager les expériences novatrices dans le cadre du changement de public nécessaire pour amener les citoyens à faire évoluer les mentalités.* » « *EUNAMUS souligne le potentiel des musées nationaux à élaborer des récits européens communs en réinterprétant leurs collections et en coopérant avec les musées locaux, tandis que MELA<sup>13</sup> fait état du basculement contemporain « du patrimoine des nations européennes en tant que symbole d'identité à celui des migrations modernes.* » *La réécriture des récits des pays pour y inclure les groupes minoritaires et leurs histoires demeure une préoccupation majeure. Il est également important de réfléchir davantage sur le patrimoine commun de l'Europe et du reste du monde. Du point de vue de la construction de l'Europe en tant qu'espace de référence et patrimoine commun, (1) l'« inventaire ouvert » de ses lieux patrimoniaux ; (2) l'approche critique de la mercantilisation de ses institutions historiques et de la cyberstructuration des lieux et communautés historiques ; (3) ses réseaux d'identification qui sont identifiés comme de véritables mailles d'une identité.*<sup>14</sup> » Les domaines de coopération transnationale en particulier pourraient jouer un rôle important dans ce contexte.

Le projet européen CRIC<sup>15</sup> (achevé en 2011) relatif au « Shared Heritage » est plus critique. Il avait pour thème la place du patrimoine culturel, des conflits et de la reconstruction dans les sociétés qui sortent d'un conflit. Le projet propose une vision large du patrimoine, à la fois commun et spécifique.

Les déséquilibres (en matière de personnel, de finances, d'équipement, d'objets, de savoir-faire tels que les compétences linguistiques, etc.) sont un thème central de la coopération culturelle transnationale et sont bien connus dans de nombreux projets transnationaux. Bien sûr, ils concernent aussi le patrimoine culturel. Dans ce contexte, il est souvent question de disparités entre les collections : le fait que des pièces se trouvent à certains endroits ou ont trouvé leur place dans certains musées. Bien que la principale discussion à cet égard, du moins en ce qui concerne les médias, se situe avant tout dans la perspective des interdépendances internationales, comme celles qui ont entouré le Forum

---

<sup>10</sup> "Actions to provide "safe" and "neutral" virtual and physical spaces and opportunities for all groups to express their voice" inter alia with joint creative work around freedom of expression and cultural diversity – Call, Seite 15 und 16 (<https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/online-services/index.cfm?ADSSChk=1490891217965&do=publi.welcome&aofr=154498&orderby=upd&searchtype=RS&nbPubliList=15&orderbyad=Desc&userlanguage=en>)

<sup>11</sup> [https://www.cairn.info/load\\_pdf.php?ID\\_ARTICLE=LOBS\\_040\\_0043](https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=LOBS_040_0043)

<sup>12</sup> <http://www.ep.liu.se/eunamus/>

<sup>13</sup> <http://www.mela-project.polimi.it/>

<sup>14</sup> <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/1dd62bd1-2216-11e8-ac73-01aa75ed71a1>

<sup>15</sup> [https://cordis.europa.eu/publication/rcn/14683\\_en.html](https://cordis.europa.eu/publication/rcn/14683_en.html)

Humbolt<sup>16</sup> en Allemagne, il est vrai que la répartition intra régionale ou intra-État des collections ne joue pas un grand rôle à ce niveau. Les questions sur la provenance et la restitution des œuvres jouent également un rôle dans le débat qui entoure les collections, en particulier en ce qui concerne la Seconde Guerre mondiale et les bouleversements qui y sont liés dans le contexte des œuvres d'art. En Autriche, par exemple, le Fonds national<sup>17</sup> a été créé dans ce cadre et une loi sur la restitution des œuvres d'art<sup>18</sup>(y compris l'exploitation des œuvres d'art « sans héritier »<sup>19</sup>) a été adoptée.

Dans le domaine de la politique et de l'administration culturelles, les questions centrales et les définitions qui peuvent se dégager de ces concepts fondamentaux d'une approche participative (dans le sens d'une prise en compte commune) de l'histoire sont les suivantes : La politique et le développement du patrimoine culturel considérés comme une histoire commune (Shared History) nécessitent un nouvel effort de coopération. Par exemple, des équipes nationales d'historiens sont transformées en groupes transnationaux qui étudient ensemble l'histoire. Comment vaincre les déséquilibres (savoir-faire, moyens financiers, équipements avec les institutions, collections, etc.) dans la coopération transnationale sur la « Shared History » ou comment développer des systèmes globaux transnationaux fonctionnels qui s'appuient sur des synergies ? Les domaines thématiques du patrimoine culturel qui sont traités comme « Shared heritage » ne dépendent pas uniquement d'une politique culturelle nationale. Il faut négocier avec les partenaires transnationaux. Les acteurs internationaux peuvent également jouer un rôle en fonction de leur thématique. La volonté de coopérer est une autre condition préalable. Les conceptions relatives au « Shared Heritage » peuvent couvrir à la fois le patrimoine matériel (objets ou bâtiments de musée, par exemple) et le patrimoine immatériel (langues, par exemple). En tout état de cause, le « Shared Heritage » suppose des discussions et des échanges, pour lesquels des salles virtuelles et analogiques correspondantes doivent être disponibles. La mobilisation de la population constitue une autre caractéristique du patrimoine commun. Comment cela doit-il être défini et comment la politique culturelle organise-t-elle la coopération avec le secteur de l'éducation, qui joue un rôle central dans ce contexte ?

### 3.1.2 Bonnes pratiques internationales en matière de « Shared History »

La volonté de l'association Espace Culturel Grande Région de se préoccuper avant tout des activités transnationales qu'elle est la seule à pouvoir mener, a fait que les exemples de bonnes pratiques se réfèrent aussi aux seules mesures de soutien du secteur public. Les coordonnateurs régionaux ont sélectionné deux projets qui feront l'objet d'études de cas en juin 2018.

Bonne pratique	Le bien-fondé de l'association Espace culturel Grande Région	Étude de cas Oui/non
<b>« Shared History » (histoire partagée)</b>		
<b>Promoting Intercultural Dialogue and a Culture of Peace in South-East-Asia through Shared Histories</b>	Le projet d'éducation transnationale montre non seulement comment la culture peut collaborer avec le secteur de l'éducation, mais en plus, il se dote de priorités numériques.	Non
<b>Fonds germano-tchèque pour l'avenir</b>	Les contributions en faveur d'une période essentielle de l'histoire européenne (Seconde Guerre mondiale) et le support apporté aux forums de dialogue et aux échanges professionnels sont d'un intérêt particulier. Par ailleurs, il y a des dizaines d'années d'expérience accumulées au sein d'un fonds commun.	Oui

<sup>16</sup> [http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/shared-heritage-geteilt-erbe-ist-doppelt-erbe-14481517.html?printPagedArticle=true#pageIndex\\_0](http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/shared-heritage-geteilt-erbe-ist-doppelt-erbe-14481517.html?printPagedArticle=true#pageIndex_0) und <https://www.tagesspiegel.de/kultur/shared-heritage-das-geteilte-erbe/14679304.html>

<sup>17</sup> <https://www.nationalfonds.org/ueber-uns.html>

<sup>18</sup> <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10010094>

<sup>19</sup> <https://www.nationalfonds.org/verwertung-erbloser-kunstgegenstaende.html>

<b>Shared Cultural Heritage Programme des Pays-Bas</b>	Il est tout aussi intéressant de souligner l'engagement en faveur du patrimoine commun (bien qu'il soit encore incomplet sous toutes ses formes) et que la population doit en bénéficier (également dans une large mesure au sein de l'UE).	Oui
<b>Uluru-Kata Tjuta National Park und Cultural Site Management System</b>	La population locale est au cœur de cette approche et le projet fait ressortir à cet égard les possibilités et les limites de la coopération dans le domaine du tourisme.	Non

### 3.1.3 Fonds germano-tchèques pour l'avenir

La coopération germano-tchèque repose sur la Déclaration germano-tchèque<sup>20</sup> de 1997. Le Fonds pour l'avenir a été créé dans le droit tchèque comme fonds de fondation ayant son siège social à Prague. Sa dotation de départ s'élevait à près de 85 millions d'euros. Il a pour mission de jeter des ponts entre les deux pays. Les projets qui ont été soutenus rapprochent les habitants des deux pays et permettent de mieux comprendre le monde de la vie, la culture et l'histoire communes.

L'objectif du Forum de discussion germano-tchèque est de favoriser le dialogue et d'impliquer tous les groupes de citoyens intéressés par un partenariat étroit entre les deux pays. Il s'agit de l'un des projets majeurs à long terme financés par le Fonds pour l'avenir. Une fois par an, les citoyens des deux pays sont invités à la conférence annuelle et discute des thèmes qui font l'actualité du partenariat entre l'Allemagne et la République tchèque.

Depuis 2012, le Fonds germano-tchèque pour l'avenir propose également des thèmes récurrents. Ces dernières années, les priorités thématiques suivantes ont été retenues :

- 2018 Perspectives germano-tchèques
- 2017 Consolider l'éducation aux médias
- 2016 Citoyenneté active
- (2011-12 - Promotion linguistique<sup>21</sup>)

Toutes les initiatives menées dans le cadre du Fonds germano-tchèque pour l'avenir doivent impérativement faire appel à des partenaires et à un dialogue actif entre les deux parties. Comme instruments pour la reconversion sont disponibles :

- Le financement de projets, là où les échanges culturels sont les plus sollicités
- soutien à des forums de dialogue et d'échanges professionnels (par exemple, « München-Prag Schicksale im Exil »)<sup>22</sup>)
- Publications et articles scientifiques
- Restauration de monuments architecturaux
- Partenariats des municipalités et des associations de citoyens
- Bourses d'études pour des séjours universitaires ainsi que
- Les conférences et échanges annuels dans le cadre du forum de discussion



<sup>20</sup> Une commission mixte d'historiens a également été créée à cette fin : <http://www.dt-historikerkommission.de/>

<sup>21</sup> Inclus dans cette liste comme un thème de première importance pour la Grande Région

<sup>22</sup> <http://fondbudoucnosti.cz/de/was-wir-fordern/dialogforen-und-fachlicher-austausch/munchen-prag-schicksale-im-exil>

### 3.1.4 Recommandations tirées de l'étude de cas « Fonds germano-tchèques pour l'avenir »

Sur la base de cette étude de cas, les résultats suivants peuvent être particulièrement intéressants pour le développement futur de l'association espace Culturel Grande Région :

- **Le traitement de l'histoire est un sujet complexe. Il faut donc un engagement politique** pour aborder cette question de manière durable. Dans le cas de la coopération germano-tchèque, Helmut Kohl et Vaclav Havel ont joué un rôle important dans le lancement de cette initiative. Aujourd'hui, ce sont les ministères des Affaires étrangères des deux pays qui poursuivent leur engagement en la matière.
- **Les cadres de financement à long terme sont des conditions indispensables** à une coopération durable. Dans le cas du Fonds germano-tchèque d'avenir, le délai est de dix ans. En l'occurrence, il s'agit d'assurer le financement jusqu'en 2027.
- **Les sources de financement doivent être identifiées sans équivoque.** Le Fonds germano-tchèque pour l'avenir est donc exclusivement alimenté par les budgets des deux ministères des Affaires étrangères.
- **La majeure partie des ressources financières sera utilisée pour une coopération pratique.** Les frais administratifs, y compris les frais de personnel, sont limités à 15 % du budget total.
- **Les instances** impliquées dans la coopération doivent être **composées d'un nombre égal** de membres. Le Fonds germano-tchèque pour l'avenir est un exemple à la fois sur le plan stratégique et opérationnel.
- **Les projets spécifiques tels que les conférences** ne sont pas exécutés dans le cadre des activités en cours et avec le personnel existant, mais **ont été externalisés depuis des années.** Cette approche s'est avérée fructueuse.
- **Les efforts de communication** se concentrent tout d'abord sur le **segment en ligne.** Il y a une personne qui est responsable des réseaux sociaux. De plus, des animations sont également prévues pour améliorer la visibilité de la coopération germano-tchèque (par ex. la « Brückenfest »).
- La **priorité de la coopération** devrait être surtout mise sur les **formats de réunion.** Le financement de projets d'infrastructure ne jouera plus un rôle important dans le cas du Fonds germano-tchèque pour l'avenir.
- L'**approche** purement **ascendante** (propositions de projet dans les phases de soumission respectives) revêt une grande importance, mais devrait **être complétée** par des **projets descendants** (par exemple, traductions de documents). Pour cette raison, le Fonds a également le souhait de devenir plus proactif.
- Les **principaux groupes cibles du Fonds** sont les **organisations non gouvernementales.** Cette pratique atteint ses limites, car les projets de coopération stratégique sont difficiles à financer.
- **Impliquer les jeunes** est l'un des grands défis auxquels est confronté le Fonds germano-tchèque pour l'avenir. Et ce, même pour les personnes qui ne vivent pas directement dans les régions frontalières, si possible. Les pôles thématiques sont considérés comme un point de départ.
- **Les partenariats doivent être maintenus.** Il existe actuellement un partenariat fort entre l'Allemagne et la République tchèque. Il faut le maintenir à tous les niveaux : société civile, administration et politique. Le Fonds a mis en place des instruments pour tous les sous-domaines. En ce sens, **on considère que le partenariat stratégique (ministères, services spécialisés) est une bonne pratique** et pourrait servir de modèle pour l'Europe.
- **Reconnaître la dimension européenne et relever ce défi majeur :** la question de l'Europe est essentielle. Il faut dissiper les craintes et créer des rencontres.

### 3.1.5 Shared Cultural Heritage Programme des Pays-Bas

L'histoire partagée est l'une des priorités de la politique culturelle internationale des Pays-Bas (2017-2020). Le « Cultural Heritage Agency » est responsable de sa réalisation sous les auspices du Ministère de l'éducation et de la culture des Pays-Bas. La mise en œuvre se fait en partenariat avec les institutions publiques suivantes : les Archives nationales donnent accès à des données historiques. L'établissement « DutchCulture » promeut le patrimoine néerlandais à travers ses activités internationales. Les ambassades néerlandaises dans les pays jugés comme prioritaires assurent la coordination au niveau local. La « Cultural Heritage Agency » se concentre sur l'échange des connaissances et des expériences.

Les pays prioritaires sont :

- l'Australie
- le Brésil
- l'Inde
- l'Indonésie
- le Japon
- la Russie
- le Sri Lanka
- le Surinam
- les États-Unis et
- l'Afrique du Sud

Les thèmes prioritaires de l'Agence du patrimoine culturel dans le domaine du patrimoine partagé sont les suivants :

- patrimoine et aménagement du territoire
- archéologie sous-marine
- collections

Une approche ascendante sera adoptée (à la demande des Pays-Bas ou des pays partenaires). D'autres critères importants sont la dimension sociale (pour les communautés de base) et la question de la nécessité (les mesures doivent être prises maintenant et non plus tard). Les instruments de réalisation comprennent, entre autres, la formation, les conseils, les manuels et les orientations.

# SHARED CULTURAL HERITAGE

### 3.1.6 Recommandations tirées de l'étude de cas « Shared Cultural Heritage Programm des Pays-Bas »

L'entrevue à propos du programme des Pays-Bas sur le patrimoine culturel commun (Shared Cultural Heritage Programme) est particulièrement intéressante pour l'association Espace Culturel Grande région :

- **Les programmes culturels nationaux à moyen terme, y compris le Programme international de politique culturelle, constituent un cadre pluriannuel stable** pour le programme des Pays-Bas sur le patrimoine culturel commun (Shared Cultural Heritage Programme). Les objectifs des différents programmes sont interdépendants et articulés l'un avec l'autre. Les résultats de l'évaluation sont déterminants pour la suite.
- En ce qui concerne les Pays-Bas, le patrimoine commun est soutenu **par le niveau politique**. Le programme consiste en un **projet descendant** lancé et mis en œuvre par les ministères de la Culture et des Affaires étrangères.
- **Le pilotage stratégique est assuré par les ministères**, la concrétisation par les organismes spécialisés. Des réunions régulières entre les ministères (toutes les 6 semaines) assurent le contrôle continu du fonctionnement du processus. Une approche similaire à celle des réunions des coordonnateurs régionaux.
- **Le regroupement de différentes compétences permet de créer un système global intégré**. Les priorités de chaque partie prenante ont également été définies (Archives nationales : numérisation ; agence du patrimoine culturel : formation d'experts dans trois domaines thématiques ; « DutchCulture » - Bureau de l'internationalisation : programme de visites internationales pour experts et Fonds de cofinancement ; Ambassades : réseaux locaux et soutien complémentaire pour projets).
- **Il existe un cadre thématique, mais il n'est pas tout à fait contraignant** et laisse une marge de manœuvre aux protagonistes nationaux et internationaux qui y participent. Cependant, la **dimension interculturelle** est essentielle pour **toutes les activités**. Toutes les activités doivent toujours impliquer des partenaires des Pays-Bas et d'au moins un pays cible.
- **Le concept de Shared Heritage a également évolué aux Pays-Bas**. Le préluce était l'héritage néerlandais dans d'autres pays dans le monde ou une perspective européenne. Aujourd'hui, il s'agit de plus en plus du concept plus profond de Shared Heritage (dialogue et ouverture) et de World heritage. Des études et des discussions sont en cours à cet égard.
- **Les groupes cibles sont étendus et incluent des experts, des entrepreneurs culturels ainsi que le grand public aux Pays-Bas et dans les dix pays cibles**. Les éléments de co-création et de formation (générale et continue) sont inhérents à toute coopération. **Les formats de dialogue sont indispensables à la coopération** avec les partenaires locaux dans les pays cibles. Cela inclut également le programme de visite pour les experts des pays cibles aux Pays-Bas.
- Le « Shared Cultural Heritage Programm » a permis d'améliorer les **échanges et la communication culturels internationaux**. **Les mutations permanentes d'employés dans les ambassades** constituent toutefois un **défi**, car cette approche de programme exige un effort continu.
- **Une meilleure compréhension du contexte local dans les pays cible (et pas seulement dans les pays pauvres) est essentielle au succès**. Quels sont les besoins locaux et comment peut-on y répondre par le biais du patrimoine culturel ? Voilà comment les décideurs locaux se laissent convaincre.
- **La participation de la population est également essentielle**. C'est particulièrement vrai pour un programme consacré à l'histoire et au patrimoine culturel, qui consiste aussi à affronter les questions difficiles de son propre passé.
- **Des humains et non des monuments**. C'est le point de départ des futurs développements d'un Shared Heritage Programm dans lequel le patrimoine culturel immatériel (modes de vie, alimentation, traditions) doit se rapprocher le plus possible des populations.

### 3.1.7 Recommandations sur le Shared Heritage provenant des deux études de cas

Que peut-on apprendre des deux entrevues réalisées dans le cadre des études de cas dans le domaine de la « Shared History » ? Quels sont les éléments clés à prendre en compte pour une éventuelle transposition dans la Grande Région ?

- **Les projets de Shared History doivent être soutenus par la politique (culturelle). Les ministères de la Culture et des Affaires étrangères** jouent un rôle important dans la concrétisation durable des programmes, tant dans la coopération germano-tchèque que dans la politique (culturelle) internationale des Pays-Bas.
- **Le pilotage stratégique est assuré par les ministères. Les comités sont représentés à parité égale. La concrétisation se fait en collaboration avec des partenaires stratégiques.** Ces derniers peuvent avoir été mis en place spécialement à cet effet (comme la fondation du Fonds germano-tchèque pour l'avenir) ou être basées sur des structures existantes (telles que les Archives nationales et les ambassades néerlandaises dans les pays cibles).
- **Le fait de mettre l'accent exclusivement sur la société civile et les projets ascendants connexes pour la concrétisation du Programme de Shared History est trop limité. Des formats spécifiques sont nécessaires pour la population, la société civile, les experts, les entrepreneurs du secteur de la création, la politique et l'administration.** La coopération germano-tchèque travaille donc sur des idées de projets spécifiques. Le partenariat stratégique (ministères, services spécialisés) est évalué de manière extrêmement positive. Le modèle néerlandais est plus complet. Dans ce pays, la précédente approche des experts doit maintenant être complétée par une participation accrue de la population.
- **Comprendre le contexte et ne jamais considérer le bon partenariat comme acquis, mais s'engager sans relâche dans une coopération constructive.** Le Shared heritage programm aux Pays-Bas y parvient grâce à une coopération étroite avec les ambassades et les partenaires sur place dans tous les pays cibles. Les besoins des populations locales sont pris en compte afin que les défis qui se présentent au niveau local puissent être résolus et les opportunités saisies. Le partenariat germano-tchèque fait allusion de manière générale à la nécessité d'un échange permanent et plus particulièrement à la question des partenariats stratégiques.
- **Les structures de rencontre sont un élément essentiel. Les personnes sont ainsi placées au centre.** Il faudrait privilégier le patrimoine culturel immatériel (modèles de vie, alimentation, traditions, etc.) plutôt que les bâtiments (promotion de l'infrastructure) et débattre de questions essentielles (reconnaître la dimension européenne comme un défi central, comprendre les défis locaux au niveau international et national, créer de nouvelles approches de sa propre histoire, aborder des questions difficiles, etc.). Les jeunes jouent également un rôle essentiel à cet égard.
- **Un outil de financement pour les projets ascendants. Les deux programmes ont en commun de prévoir des fonds pour la concrétisation des projets.** Bien que cette tâche incombe au « Deutsch-Tschechischen Zukunftsfond » et qu'un budget considérable y soit consacré, le « Matching Fund » de « DutchCulture » ne constitue qu'un petit moyen de financement (200 000 euros par an).
- **Les cadres financiers à moyen terme sont essentiels.** Tant la coopération germano-tchèque que le programme des Pays-Bas sur le patrimoine culturel commun (Shared Cultural Heritage Programme) reposent sur un plan financier pluriannuel (dix ans contre quatre ans). Des horizons à plus long terme sont indispensables, en particulier pour un sujet tel que la Shared History, qui par définition doit impliquer de nombreux interlocuteurs, tant au niveau stratégique qu'opérationnel.

## 3.2 Prestations de services et structures d'appui

En ce qui concerne les prestations de services et le suivi, le présent chapitre repose sur une approche globale qui englobe les trois groupes cibles de l'Association Espace culturel Grande Région. Il s'agit des opérateurs, des administrations et de la politique culturelle. Alors qu'il existe déjà de nombreux services spécifiques pour les opérateurs culturels dans le cadre de la coopération transnationale, les outils de support pour un renforcement des échanges et de la coopération entre la politique et l'administration culturelles ont été, jusqu'ici, moins développés par l'association Espace culturel Grande Région.

Parmi les quinze définitions pour une orientation ultérieure éventuelle de l'association Espace culturel Grande Région, il en est fait état ci-dessous. Elles ont une importance particulière pour la prestation des services et les méthodes de soutien. Étant donné que les prestations de services et les mesures d'accompagnement constituent une question transversale, bon nombre des quinze définitions sont particulièrement bien adaptées dans ce contexte :

- **Accepter la complexité comme un aspect fixe de la coopération transnationale**  
Les structures sont différentes selon les pays et régions partenaires. Les priorités de la politique culturelle seront toujours divergentes et sujettes à des changements constants. Cela fait partie du processus démocratique. La mise en place d'une coopération transnationale prendra toujours plus de temps que pour des projets purement locaux. La coopération transnationale doit donc être comprise comme un processus à long terme assorti d'une communication très forte.
- **Utiliser la position et les compétences de l'association Espace culturel Grande Région**  
Le travail de l'association doit se concentrer sur les domaines de coopération culturelle transnationale pour lesquels aucun autre porteur de projet de la Grande Région n'est compétent. Il s'agit généralement de ceux pour lesquels seules l'administration et la politique culturelles sont responsables : priorités de la politique culturelle, conditions-cadres légales et activités d'information/service, image de marque et coopération internationale. La coopération dans les projets culturels transnationaux, par contre, devrait être du ressort des institutions et des acteurs culturels de la Grande Région. L'association serait donc un facilitateur, mais pas un promoteur. Il ne sera pas non plus responsable des projets individuels de coopération culturelle transnationale, mais sera exclusivement des projets culturels stratégiques.
- **Comprendre les différentes étapes du développement comme un potentiel de transfert de savoir-faire**  
Dans la Grande Région, il va de soi que les différents thèmes culturels sont abordés de façon différente. Ce constat représente un énorme potentiel pour un échange intensif d'expériences entre les administrations culturelles. L'accès aux bonnes pratiques n'est en grande partie pas compliqué en raison des faibles distances spatiales et du multilinguisme prononcé. Cependant, le problème réside dans le fait que ces informations ne soient pas systématiquement traitées. En outre, les porteurs de projets de coopération culturelle transnationale ne disposent pas d'un forum d'échange de savoir-faire et d'une articulation systématique autour des enjeux auxquels ils sont confrontés.
- **Investir dans le développement professionnel de projets transnationaux**  
La mise en place de projets de coopération culturelle transnationale prend du temps, comme tout le monde l'a souligné à juste titre dans cette analyse. Cependant, il est important, avant d'entreprendre des projets culturels transnationaux tels qu'un projet Interreg, qu'une cartographie transnationale complète des intervenants, des bonnes pratiques existantes et

des priorités politiques culturelles respectives (stratégies, programmes, mesures) soit réalisée. Ces cartes devraient également être créées et publiées par des experts qualifiés. Un atelier de co-création avec les intervenants devrait être introduit comme moyen standard pour mettre en place les différents points du projet. C'est la seule façon de répondre aux besoins réels.

- **Engagement en faveur d'instruments de financement communs (UE)**

Depuis des années, la Grande Région bénéficie du soutien de l'UE pour des projets de coopération culturelle, notamment à travers le programme Interreg. Sur le plan politique, la coopération culturelle devrait principalement recevoir des fonds de cofinancement pour le financement communautaire. Cela s'applique en particulier aux projets qui vont au-delà des petits et micro-projets et au financement des travaux préparatoires. Un engagement (commun et transnational) des administrations et des politiques culturelles pour la prochaine période de financement de l'UE à partir de 2021 est donc nécessaire. La question de savoir dans quelle mesure les fonds de petits projets (au sein d'Interreg ou au moyen des fonds nationaux) peuvent être mis en œuvre devrait être clarifiée à l'aide d'une étude de faisabilité (éléments clés techniques d'un tel financement afin qu'elle puisse être utilisée par les groupes cibles et d'une évaluation des volumes annuels de financement requis).

- **Renforcer la communication interne et externe**

La visibilité de la coopération culturelle dans la Grande Région est un enjeu majeur. Plurio.net, le projet phare à cet égard, a rencontré des difficultés et ne peut pas répondre pleinement aux attentes qui lui sont posées. L'utilisation accrue des réseaux sociaux est à la fois souhaitable pour s'adresser aux groupes cibles plus jeunes et pour assurer la visibilité d'un espace de coopération active. Malgré des décennies de coopération dans la Grande Région, les réseaux n'ont pas réussi à établir une couverture transnationale cohérente. Une stratégie globale de communication analogique et numérique est donc nécessaire. Elle pourrait également inclure une coopération avec les services de presse des administrations culturelles concernées de l'association Espace culturel Grande Région. La coopération prévue avec d'autres plateformes d'information culturelle va également dans la bonne direction à cet égard, mais il ne s'agit que d'une mesure ponctuelle qui devrait être intégrée dans la stratégie. La mise en œuvre devrait être assurée en ce qui concerne le personnel, l'organisation et les finances.

- **Des offres de services et d'information pour la coopération transnationale sont demandées**

Les promoteurs de la coopération culturelle transnationale expriment leur volonté d'être soutenus avant tout dans le développement de leurs projets. La recherche de partenaires joue un rôle central à cet égard. Les administrations culturelles participent actuellement à la recherche de partenaires, mais souhaitent une approche consultative auprès de l'association Espace culturel Grande Région. L'association dans sa structure est la seule à pouvoir proposer de manière durable des offres de services et d'information culturellement spécifiques (par ex. recherche de partenaires, questions juridiques, organisation de la formation continue et mise en réseau entre projets, forums des porteurs de projets culturels transnationaux). Contrairement aux projets Interreg, ses activités ne s'achèveraient pas après trois ans.

<sup>23</sup> <http://www.interreg-gr.eu/de/presentation>

<sup>24</sup> <https://www.touring-artists.info/home/>

### 3.2.1 Réflexions de base sur les « prestations de service et mesures d'accompagnement »

En ce qui concerne les mesures d'accompagnement, commençons par les trois groupes cibles définis pour l'association Espace culturel Grande Région. Il s'agit des opérateurs, des administrations et de la politique culturelle. De plus, si l'on suppose que la coopération culturelle transnationale représente une valeur ajoutée et que tous les intervenants doivent être soutenus à cet égard en se fondant autant que possible sur des lacunes et besoins clairement définis. Quels champs d'action en résultent ?

#### Des mesures de soutien en faveur de la coopération culturelle transnationale **entre autorités publiques et intermédiaires**<sup>25</sup>

Services	Soutien financier
Plateformes, réseaux et projets internationaux pour la politique culturelle, les échanges professionnels et la publicité (analogique et numérique), par exemple le Forum mondial de la culture des villes <sup>26</sup> ou les projets Interreg <sup>27</sup>	Lignes budgétaires du budget de la culture pour les activités internationales des ministres de la culture et des administrations de la culture
Études comparatives internationales, par ex. Creative Cities Monitor <sup>28</sup>	
Des collections internationales de bonne pratique, des études comparatives et de base, p. ex. les rapport UE-MOC <sup>29</sup>	Participation à des appels à propositions transnationaux et internationaux pour un groupe cible de l'administration publique, par exemple les autorités publiques telles qu'Interreg Europe <sup>30</sup> , Urbact <sup>31</sup> ou d'organisme privé (ex. Robert-Bosch-Stiftung <sup>32</sup> )
Programmes de mobilité internationale et de formation pour les employés des administrations culturelles, ex. le jumelage.	

Les objectifs des intervenants publics dans la coopération culturelle transnationale peuvent inclure à la fois le volet capital politique (par exemple, les ministres de la culture avec des invités internationaux dans les médias locaux) et les échanges professionnels avec les collègues (par exemple, le benchmarking). La coopération peut également servir à défendre des intérêts communs en matière de politique culturelle. De plus, la formation professionnelle et technique complémentaire et son approfondissement peuvent jouer un rôle dans l'administration. Ces objectifs de la coopération culturelle transnationale peuvent également s'appliquer de manière analogue aux intermédiaires du secteur culturel, tels que les groupes d'intérêt, les organisations de coordination et les réseaux.

Pour les opérateurs culturels, la réalisation de projets artistiques et culturels transnationaux ainsi que leur propre épanouissement professionnel par le biais de mesures de mobilité constituent généralement l'objectif principal. Les opérateurs de l'industrie créatives interviennent sur de nouveaux marchés et veulent augmenter leurs parts à l'exportation. Le perfectionnement professionnel, technique et artistique joue un rôle. La gestion de projets culturels transnationaux est nécessaire à la réalisation de ces objectifs. Il s'agit généralement de la recherche de partenaires transnationaux, de l'obtention de financements, de la précision du cadre juridique, de la mobilité (avant et pendant la mise en œuvre du projet), de la communication (multilingue, interculturelle, interne et externe) ainsi que de la préparation et de la réalisation du projet transnational et de celle des rapports connexes. Des prestations de service et mesures d'accompagnement peuvent être proposées pour toutes ces phases de mise en œuvre. Des exemples parmi d'autres :

<sup>25</sup> les intermédiaires du secteur culturel, tels que les chambres d'architectes, les réseaux de cinéastes, les institutions de recherche culturelle, etc.

<sup>26</sup> <http://www.worldcitiescultureforum.com/>

<sup>27</sup> <https://www.interregeurope.eu/share/>

<sup>28</sup> <https://composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/cultural-creative-cities-monitor/>

<sup>29</sup> <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5d33c8a7-2e56-11e8-b5fe-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-68820857>

<sup>30</sup> <https://www.interregeurope.eu/projects/apply-for-funding/>

<sup>31</sup> <http://urbact.eu/open-calls-networks>

<sup>32</sup> <http://www.bosch-stiftung.de/de/projekt/congress-bundestag-formate/im-detail>

Des mesures de soutien en faveur de la coopération culturelle **des opérateurs culturels**

Analogique/numérique	Services	Soutien financier
<b>Partenariat transnational</b>		
Analogique	Conférences sur les programmes de soutien offrant des possibilités de mise en réseau, ex. Baltic Sea Conference <sup>33</sup>	Mesures de soutien en faveur de la recherche de partenaires ex. coûts d'entrée sur le marché pour les industries de la création en Autriche <sup>34</sup>
Numérique	Bases de données en anglais pour les échanges culturels internationaux, par exemple la base de données culturelles de la Croatie <sup>35</sup>	
<b>Obtention d'un financement</b>		
Analogique	Ateliers concernant la diffusion d'informations sur les possibilités de financement de la coopération culturelle transnationale	Les régimes de financement transnationaux, par exemple le financement de petits projets dans le domaine Interreg <sup>36</sup>
Numérique	Bases de données sur le soutien à des projets transnationaux, ex. « Europa fördert Kultur » <sup>37</sup>	Plates-formes de crowdfunding transnationales, ex. Startnext <sup>38</sup>
<b>Précisions sur les conditions-cadres juridiques</b>		
Analogique	Entretiens de conseil pour les artistes qui souhaitent travailler à l'étranger	Aides au soutien de conseils juridiques par un tiers, ex. avocat
Numérique	Plates-formes en ligne proposant des informations juridiques <sup>39</sup>	
<b>Mobilité<sup>40</sup></b>		
Analogique	Publikations sur la mobilité dans l'art et la culture	Bourses de voyage pour les artistes et les tournées, par exemple de la Chancellerie fédérale autrichienne <sup>41</sup>
Numérique	Bases de données pour les programmes d'artistes en résidence, ex. Res Artists <sup>42</sup>	
<b>Communication</b>		
Analogique	Programme d'entraînement pour les compétences interculturelles et les langues étrangères	Aide à la traduction relative à la présentation des sociétés de création
Numérique	Newsletter transnationale multilingue, par ex. Tandem ou échange des jeunes allemands et tchèques <sup>43</sup>	<sup>44</sup> Plates-formes de crowdfunding transnationales, ex. Startnext
<b>Préparation transnationale de projet</b>		
Analogique	Voyages d'étude et visites préparatoires, visites de prospection de marché	Promotion du lancement de projets
Numérique	Webinaire autour des nouveaux marchés de vente de création	Crowdsourcing transnational, p. ex. pour les pièces d'une exposition (donations)
<b>Réalisation de projets transnationaux</b>		
Analogique	Activités des organismes, comme organiser les auditions, ex. Music from Cataluna <sup>45</sup>	Valorisation de la réalisation et évaluations des projets transnationaux
Numérique	Recueil de bonnes pratiques transnational numérique	

<sup>33</sup> <https://www.interreg-baltic.eu/event-detail/event/9th-annual-forum-of-the-eu-strategy-for-the-baltic-sea-region.html>

<sup>34</sup> <https://www.go-international.at/foerderungen/kreativveranstaltungen.html>

<sup>35</sup> <http://www.culturenet.hr/default.aspx?id=44>

<sup>36</sup> [http://www.noeregional.at/?kat=31&dok\\_id=1541](http://www.noeregional.at/?kat=31&dok_id=1541)

<sup>37</sup> <http://www.europa-foerdert-kultur.info/home.html>

<sup>38</sup> <https://www.startnext.com/>

<sup>39</sup> <https://dutchculture.nl/en/mobility-info-point>

<sup>40</sup> Vous trouverez de plus amples informations dans le chapitre Mobilité du présent document.

<sup>41</sup> [https://www.kunstkultur.bka.gv.at/abteilung-ii-2-foerderungen#Reise-\\_und\\_Tourneekostenzuschuss\\_fuer\\_Theater\\_und\\_freie\\_Theaterschaffende](https://www.kunstkultur.bka.gv.at/abteilung-ii-2-foerderungen#Reise-_und_Tourneekostenzuschuss_fuer_Theater_und_freie_Theaterschaffende)

<sup>42</sup> <http://www.resartis.org/en/>

<sup>43</sup> <https://www.tandem-org.de/> und <http://www.tandem-org.cz/>

<sup>44</sup> <https://www.startnext.com/>

<sup>45</sup> <http://www.catalanarts.cat/web/publicacions/recopilatoris>

Cette méthode offre donc un large éventail de possibilités. Les activités de soutien et de services peuvent se baser sur un assortiment existant de méthodes (telles que les ateliers transnationaux et les bourses de voyage) et ont été considérablement étendues et actualisées par les activités numériques au cours des deux dernières décennies. ex. ex.

- Les banques de données internationales et multilingues
- Les plates-formes en ligne proposant des informations juridiques
- Une newsletter transnationale multilingue
- Un webinaire permettant de continuer à se former aux activités culturelles internationales
- Un recueil de bonnes pratiques transnational numérique
- Des plates-formes de crowdfunding transnationales et
- Un crowdfunding transnational

Le crowdfunding joue également un rôle de plus en plus important dans le financement de projets transnationaux, le caractère transnational pouvant être donné, par exemple, par l'utilisation d'une plate-forme étrangère, par l'implication de sympathisants issus de différents pays ou par le caractère même des projets (ex. des créateurs de différents pays travaillant ensemble sur un projet).<sup>46</sup> Les modèles de financement croisé peuvent également prévoir un partenariat public-privé, par exemple en cofinçant le secteur public ou un partenariat<sup>47</sup> privé-privé en reliant une plate-forme à un établissement artistique actif au niveau international<sup>48</sup>.

Les intervenants majeurs de la coopération culturelle transnationale et internationale peuvent s'appuyer sur une longue histoire (par exemple, le Goethe Institut a 67 ans, l'association EUNIC global existe depuis 2006, et le British Council depuis 1934). Ils se sont dotés de divers programmes et mesures d'accompagnement. Comment peuvent-ils et doivent-ils affronter l'avenir ? En 2016, le British Council a adopté une nouvelle stratégie, le « Global Arts Strategy »<sup>49</sup>. En ce qui concerne les services et les mesures d'accompagnement mentionnés ci-dessus, les éléments suivants méritent une attention toute particulière :

- Un « Fonds de protection de la culture » (Culture Protection Fund) pour préserver et promouvoir le patrimoine culturel en dehors du Royaume-Uni (Syrie, Irak, Libye, Liban, Tunisie, Yémen, Palestine, Jordanie, Turquie).
- La définition des régions clés et des économies émergentes comme régions cibles pour les activités de promotion.
- Mise en place de réseaux internationaux pour la formation continue, par exemple le Maker Library Network, qui a pour but de rassembler les designers et les fabricants du monde entier.
- Développement de la politique culturelle et de la recherche sur le rôle de la culture dans les relations internationales.

La concurrence internationale dans le domaine de la coopération culturelle est également de plus en plus intense de la part de l'État et de nouveaux acteurs comme la Russie et la Chine jouent un rôle de plus en plus déterminant<sup>50</sup>. Les interactions entre langue, culture et économie gagnent en importance à cet égard, de même que la préservation et la création de nouvelles sphères d'influence (expression clé : la Chine en Afrique) et la visualisation des sphères publiques numériques. La mondialisation, les interdépendances internationales et les changements numériques sont donc au centre du développement d'une politique culturelle transnationale contemporaine, d'une administration culturelle bien préparée et formée et d'un ensemble moderne de méthodes pour le soutien et les services des opérateurs culturels.

<sup>46</sup> <https://www.kickstarter.com/projects/kugalimedia/the-kugali-anthology?lang=de>

<sup>47</sup> <http://www.crowdfunding4culture.eu/crowdculture-matchfunding-model>

<sup>48</sup> <http://www.crowdfunding4culture.eu/art-basel-crowdfunding-initiative>

<sup>49</sup> <https://www.britishcouncil.org/organisation/press/British-Council-unveils-global-arts-strategy>

<sup>50</sup> <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/kulturinstitute-chinesen-und-russen-kommen/20048038.html>

### 3.2.2 Bonnes pratiques internationales « prestations de service et mesures d'accompagnement »

La volonté de l'association Espace culturel Grande Région de se préoccuper avant tout des activités transnationales qu'elle est la seule à pouvoir mener, a fait que les exemples de bonnes pratiques se réfèrent aussi aux seules mesures de soutien du secteur public. En conséquence, aucun dossier, manifestation ou recherche universitaire n'est présenté en ce qui concerne les prestations de service et mesures d'accompagnement.

Bonne pratique	Le bien-fondé de l'association Espace culturel Grande Région	Étude ce cas Oui/non
<b>Prestations de service et mesures d'accompagnement</b>		
<b>Asia Europe Foundation – Culture Department – Cultural Policy Dialogue et ASEMUS</b>	Les « Cultural Policy Dialogue Series » sont particulièrement intéressantes, : les structures fixes (telles que les réunions des ministres de la culture) ont encore été perfectionnées et les niveaux de spécialisation intégrés (par exemple, les musées).	Non
<b>Touring Artists</b>	Une plate-forme complète et professionnelle (numérique et analogique) pour soutenir la coopération internationale. Une coopération côté Espace culturel Grande Région serait efficace.	Oui
<b>The Nordic Culture Point</b>	Un exemple pour améliorer la visibilité (entre autres celle de la population) d'une zone de coopération transnationale avec des perspectives possibles pour la maison de la Grande Région à Esch.	Non
<b>International Federation of Arts Councils and Culture Agencies (IFACCA) (« La Fédération internationale des Conseils des Arts et des Agences Culturelles ») – Cultural Policy Making Services</b>	Une palette de services complets (analogiques et numériques) de définition de la politique culturelle, avec des exemples concrets de la manière dont les administrations culturelles peuvent bénéficier de la coopération transnationale.	Oui

Les coordonnateurs régionaux ont sélectionné les projets Touring Artists et IFACCA comme études de cas en juin 2018.

### 3.2.3 Touring Artists

La présentation suivante du programme touring artists<sup>51</sup> en tournée donne un bon aperçu des objectifs et des méthodes de ce portail en ligne pour les intervenants culturels transnationaux :

*« touring artists, le portail d'informations pour la mobilité internationale des artistes, rassemble de nombreuses informations autour des thèmes Visa et Résidence, Statut de l'artiste et Contrats, Transport et Douanes, Impôts, Assurance Sociale, Autres Assurances et Droit d'Auteur. En tant que projet commun de l'Institut International du Théâtre allemand (ITI) et de la Société internationale des Arts Visuels (IGBK), ces thématiques sont étudiées pour les domaines du spectacle vivant et des arts visuels. Mais, dans la mesure où de nombreuses questions et réponses sont pertinentes quel que soit le secteur et où l'on constate que le portail est utilisé par différents acteurs des industries culturelles et créatives, les informations proposées sont constamment étoffées.*

*touring artists présente en première ligne les réalités, les bases juridiques et les processus administratifs en Allemagne – pour les artistes étranger(e)s qui y travaillent temporairement, comme pour les artistes allemand(e)s ou vivant en Allemagne qui travaillent pour un certain temps à l'étranger. La perspective des programmeurs installés en Allemagne est également prise en compte. Le site est disponible en allemand et en anglais.»*

L'engagement à long terme en faveur de ce projet et donc la garantie d'une mise à jour permanente, la priorité donnée à un portail en ligne accessible à tout moment dans le monde entier (connexion Internet requise) et la finalisation, également en anglais, sont au rendez-vous de la présente collaboration. Il s'agit là d'une valeur ajoutée particulière pour les professionnels de la culture dits entrants. Le portail est complété par une newsletter, également bilingue. De plus, une page de service supplémentaire pour les artistes exilés (ou réfugiés) a été mise en place.<sup>52</sup> Le forum permet de poser des questions supplémentaires.

Pour l'Association Espace culturel Grande Région, au moment de décider d'étendre ses services, la question se pose de savoir dans quelle mesure elle peut se rapprocher des projets existants en Allemagne<sup>53</sup>, France<sup>54</sup> et Belgique<sup>55</sup> (par exemple, par une méta-surface et la prise en compte d'autres langues). Une organisation séparée de ces informations pour la seule Grande Région ne semble pas être favorable.



<sup>51</sup> <https://www.touring-artists.info/home/>

<sup>52</sup> <https://www.touring-artists.info/refugees-welcome/informationen-fuer-exilkuenstlerinnen/>

<sup>53</sup> <https://www.touring-artists.info/home/>

<sup>54</sup> <http://mobiculture.fr/fr>

<sup>55</sup> <https://www.kunstenloket.be/en/documents>

### 3.2.4 Recommandations tirées de l'étude de cas « Touring Artists »

Cette entrevue est particulièrement intéressante pour les choix de l'Association Espace culturel Grande Région compte tenu des résultats suivants :

- **La mobilité est un thème majeur au sein de l'UE** et les recommandations du Conseil des ministres de la Culture à cet égard ont été, entre autres, le point de départ d'une plus grande participation allemande en matière d'information dans le domaine de la mobilité des artistes et des professionnels de la culture. Touring Artists est donc **avant tout un projet descendant**.
- **Les portails de services en ligne** sont très pratiques et utiles. Cependant, comme le montre le programme Touring Artists, elles doivent être complétées par des **consultations individuelles d'accompagnement et des ateliers spécialisés**. Il n'est pas possible de répondre à toutes les questions en ligne (standardisées).
- **La valeur ajoutée de ces services pour la politique et l'administration est multiple**. En premier lieu, il y a de toute évidence le **soutien au secteur culturel**. Il existe également des opportunités de profilage (**création de pratiques de référence**) et une **possibilité de coopération au niveau européen** (avec d'autres portails ou comme guichet unique européen pour la mobilité).
- **Des partenariats prévoyant une répartition claire des rôles et non pas une réalisation complètement interne**. L'administration culturelle assume un rôle stratégique clair en ce qui concerne Touring Artists. Les associations en tant qu'experts spécialisés sont responsables de la mise en œuvre opérationnelle.
- Le thème de la **mobilité est complexe**. En se basant sur l'expérience de Touring Artists, en particulier en matière de **droit fiscal (international)**. Pour cette raison, des experts externes sont impliqués sur une base contractuelle et des ateliers en petits groupes sont organisés.
- **Les défis de la mobilité sont similaires dans de nombreux secteurs de la culture et de la création**. Touring Artists s'efforce d'élargir la palette d'informations mises à la disposition d'autres secteurs de la création.
- **L'objectif d'un fonctionnement permanent du portail et le financement à court terme sont contradictoires**. Chaque année, Touring Artists doit faire une demande de financement pour de nouveaux projets. Cette approche est envisageable dans un contexte politique stable.
- **Les priorités stratégiques à court terme sont traitées dans le cadre de projets spéciaux**, tels que celui qui vise à privilégier la mobilité des artistes de la culture de Turquie en Allemagne.
- **Élaborer des thématiques et des axes d'intervention avec les personnes concernées et expérimentées dans la mise en œuvre des projets internationaux**. Cela crée un effet boule de neige (diffusion de l'information) ainsi qu'un ensemble d'exemples pratiques pour un portail en ligne. Touring Artists travaille intensivement dans une approche de participation.
- **Définitions précises de ce qu'un portail peut faire ou non et de ce dont il n'est pas responsable**. Touring Artists se consacre avant tout à l'Allemagne, à savoir des arrivées et des départs. Le programme propose des informations pour les séjours de courte durée des artistes.
- **Les portails en ligne doivent constamment être mis à jour et proposer des informations actualisées**. Un investissement de temps de travail et d'efforts pour tenir l'information à jour est nécessaire. Le nombre de visites sur le portail est en constante augmentation.
- La mobilité traverse les frontières et le portail est **par conséquent bilingue**. Les portails de mobilité doivent être, **à l'évidence**, proposés **en anglais**. Touring Artists offre également des informations préliminaires dans de nombreuses autres langues.
- **Utiliser les synergies pour la communication** en rendant les associations responsables du portail ou en impliquant activement les artistes ayant une expérience de la mobilité.
- **La mise en réseau européenne ne joue pas seulement un rôle dans l'échange d'expériences**. Elle contribue également à mieux faire connaître le portail Touring Artists auprès des artistes d'autres pays européens. Un **défi majeur** pour le portail est **d'accroître sa visibilité internationale**.

### 3.2.5 International Federation of Arts Councils and Culture Agencies (IFACCA) – Cultural Policy Making Services

« La Fédération internationale des Conseils des Arts et des Agences Culturelles » (IFACCA<sup>56</sup>) est le réseau mondial des conseils nationaux des arts et des ministères de la culture. Ce réseau compte des institutions-membres dans plus de 70 pays. Le Secrétariat de l'IFACCA propose des services, des informations et des ressources aux institutions membres et à leur personnel - du cadres supérieur et du décideur aux chercheurs, aux financeurs et administrateurs - ainsi qu'à la communauté au sens large.<sup>57</sup>

Les services et les possibilités d'échange offerts par l'IFACCA aux administrations culturelles et à leur personnel sont d'un certain intérêt pour l'association Espace culturel Grande Région. Les axes d'intervention ont été résumés dans une stratégie actuelle (Plan stratégique de l'IFACCA). Il s'agit notamment, mais pas exclusivement, de :

- la promotion du réseautage entre les membres, y compris par les Sommets mondiaux, les réunions régionales de sections (avec une orientation régionale), et un nouveau répertoire des membres avec accès aux conférenciers experts. Cet annuaire vise à faciliter l'échange et le transfert de savoir-faire entre les membres.
- Plateformes et bases de données pour le transfert d'informations et de savoir-faire, y compris la collecte conjointe de données (par exemple sur les politiques culturelles actuelles), un pool international d'experts (y compris des services consultatifs aux membres), des projets de recherche conjoints.
- La formation continue est un troisième axe de l'IFACCA. Ce dernier comprend des séminaires sur le leadership culturel, l'échange de bonnes pratiques et des informations sur les politiques culturelles protégées par login (une valeur ajoutée accrue pour les membres).

Avec la méthode ouverte de coordination (MOC) pratiquée au sein de l'UE, l'IFACCA constitue l'un des dispositifs pratiques de référence pour la coopération systématique et l'échange d'expériences entre administrations culturelles. L'IFACCA est encore plus intéressante pour la coopération des administrations culturelles de la Grande Région que la MOC, car elle implique également les administrations culturelles régionales, telles que les divers conseils régionaux des arts<sup>58</sup> (comme membres affiliés). Elle parvient donc également à trouver un équilibre en s'adressant à différents niveaux administratifs grâce à une panoplie de services et de mesures de soutien.



<sup>56</sup> <https://ifacca.org/en/about/strategic-plan/>

<sup>57</sup> <https://ifacca.org/en/about/>

<sup>58</sup> <https://ifacca.org/en/members/current-members/affiliate-members/>

### 3.2.6 Recommandations tirées de l'étude de cas « International Federation of Arts Councils and Culture Agencies (IFACCA) – Cultural Policy Making Services »

Les résultats de l'entretien avec la direction de l'IFACCA sont particulièrement significatifs pour l'orientation future de l'association Espace culturel Grande région en ce qui concerne les éléments suivants :

- **Mettre l'accent sur les sujets et les domaines qui ne peuvent être couverts que par votre organisation.** Sous sa nouvelle direction, l'IFACCA poursuit une politique cohérente de « l'Océan bleu »
- Les responsables de la culture partagent des thèmes universels, tels que les femmes, les migrations, la protection de l'environnement et les questions de valeurs. Par ailleurs, les priorités et les contextes dans lesquels s'inscrivent les responsables de la culture sont souvent très spécifiques. Ces aspects sont traités dans les chapitres dits régionaux de l'IFACCA (par exemple, la collecte de données en Afrique).
- **Travailler sur les thèmes universels de l'art et de la culture.** L'objectif est d'aider les responsables de la culture à élaborer des politiques et des programmes de soutien (sans réinventer la roue). En ce qui concerne la migration, l'IFACCA prévoit de travailler concrètement sur la manière dont les professionnels de la culture sont affectés et dont les responsables en la matière peuvent prendre des mesures à cet égard.
- **La coopération avec des secteurs autres que la culture est essentielle.** C'est la seule façon de prendre conscience du contexte plus large dans lequel l'art et la culture évoluent. L'IFACCA estime que l'avenir du travail dans le domaine culturel réside dans cette approche intersectorielle. La coopération avec des organisations ayant une vocation similaire serait la première étape logique à ce propos.
- **L'échange d'expériences** est au centre des préoccupations des responsables de la culture et **constitue la valeur ajoutée de la participation à un réseau.** L'échange entre entités homologues va donc être au centre des activités de l'IFACCA. Il doit créer un espace dans lequel les défis peuvent être abordés sans exposer les personnes concernées.
- **Le multilinguisme** (également dans le sens d'un langage simple qui peut être compris par des locuteurs non natifs), la **compréhension interculturelle** (au centre d'un réseau culturel mondial) et une culture de coopération pour un **espace de dialogue sans entrave et fiable** sont **au centre des préoccupations de l'IFACCA.**
- Le Secrétariat de l'IFACCA, en collaboration avec ses membres, élabore les thèmes des échanges entre entités homologues. Les membres doivent avant tout communiquer leurs souhaits et besoins spécifiques. **La mobilisation systématique des utilisateurs** est la nouvelle priorité de l'IFACCA.
- **Les méthodes d'apprentissage par entités homologues sont multiples.** L'IFACCA prévoit de prendre les mesures suivantes : Intensification de la mise en réseau et de **peer-learning**, à échanger des connaissances et des données avec le **hub de données** et un pool d'experts, ainsi que des feeds news, des formations continues avec l'approche par les entités homologues, notamment par un **accès aux personnes travaillant dans les organisations membres.**
- L'IFACCA privilégie désormais la passation de contrats de recherche externes plutôt que la recherche interne. Le **secrétariat** assumera une **fonction de service** plus importante et privilégiera les membres et leurs besoins, ainsi que les **services d'information élargis.**
- **Distinction précise des services offerts aux membres et aux non-membres.** La plus value de l'adhésion doit toujours être évidente dans les réseaux. L'IFACCA met à la disposition exclusive de ses membres de nombreuses informations et études détaillées.
- **La communication est numérique** Les activités de communication de l'IFACCA sont en grande partie numériques. Un centre de données actuellement en préparation consolidera encore cette priorité. Des messages précis sont essentiels et la surcharge d'informations doit être évitée.

### 3.2.7 Recommandations sur les structures d'appui et les services tirées des deux études de cas

Que peut-on apprendre des deux entrevues réalisées dans le cadre des « structures d'appui et services » ? Quels sont les éléments clés à prendre en compte pour une éventuelle transposition dans la Grande Région ?

- **Les services en ligne doivent être accompagnés de facilités d'échanges personnels.** Touring Artists propose des consultations individuelles et des ateliers sur le droit fiscal. L'IFACCA investit dans des formats d'apprentissage par entités homologues où les échanges en face à face sont possibles dans un environnement non public protégé où les problématiques et les défis peuvent être abordés de manière ouverte. Les formats d'apprentissage par entités homologues sont divers et peuvent être adaptés au contexte et aux groupes cibles.
- **Orientation précise et clarification des responsabilités et des non-compétences.** Dans le cadre de l'IFACCA, une approche cohérente « Océan bleu » axée sur les questions de dimension planétaire est en cours de concrétisation. Le portail Touring Artists en tournée a permis de définir avec précision de quelles mobilités (temporaires) et de quelle zone géographique le programme est en charge (Allemagne - entrées/sorties).
- **Répartition claire des rôles entre tous les partenaires/institutions concernés et recours à des services externes pour la contribution des spécialistes.** L'IFACCA va cesser ses activités de recherche internes et les externaliser à l'avenir. Depuis des années, Touring Artists fait appel à des experts externes dans des domaines précis. Ces derniers travaillent sous contrat.
- **Comprendre et concrétiser l'implication des usagers comme composante centrale de la définition des services et des mesures d'appui.** Les deux structures d'appui travaillent intensivement avec les usagers et les impliquent activement dans le processus de développement de leurs services. Cela signifie qu'il est également possible d'élaborer du contenu, par exemple pour des portails de services, tels que des descriptions de bonnes pratiques ou des conseils de service.
- **Informations actualisées (en ligne) et implémentation homogène du multilinguisme, en tenant compte des locuteurs non natifs. Une version anglaise est un must dans la coopération culturelle internationale.** Les portails en ligne, tels que Touring Artists, doivent être constamment mis à jour afin de toujours fournir des informations correctes et complètes en allemand et en anglais. L'IFACCA investit dans un nouveau centre de données doté de filtres pour faciliter le transfert de l'information à ses membres. Leur utilisation d'un anglais simple est prospective dans un contexte de plus en plus international.
- **La principale valeur ajoutée de la participation à un réseau réside dans l'échange d'expériences.** Cela confirme l'IFACCA ainsi que Touring Artists avec leur engagement avec le réseau on-the-move.org. En plus il y a aussi la dimension communication si vous voulez vous adresser à des professionnels internationaux de la culture (par ex. Touring Artists, des professionnels internationaux de la culture qui viennent en Allemagne).
- **Diverses formes de financement et de méthodes sont fréquentes dans la pratique.** Alors que l'IFACCA est financée de façon non négligeable par les cotisations de ses membres, Touring Artists dépend à cent pour cent du soutien public, dont la durée d'un an n'est pas compatible avec les objectifs à long terme du portail. Les services de Touring Artists sont accessibles gratuitement à tous. L'IFACCA fait de plus en plus la distinction entre les membres ayant un accès élargi à l'information et au savoir-faire et les non-membres qui ne devraient recevoir que des informations de base.

### 3.3 Mobilité et mobilisation du public transnational

La coopération culturelle transnationale est inconcevable sans la mobilité des personnes, des objets et de l'espace numérique. Elle est indispensable à la préparation et à la mise en œuvre des projets et les échanges personnels ne peuvent être remplacés que dans une certaine mesure par des outils de mise en réseau numériques. Dans la Grande Région, la mobilité se fait à grande échelle et fait partie du quotidien de nombreuses personnes. Cependant, la promotion à la mobilité des artistes, des professionnels de la culture et du public n'a pas encore été systématiquement concrétisée par l'Association Espace culturel Grand Région. Il est plutôt de la responsabilité de chaque organisme d'exécution porteur de projet de transposer la mobilité des acteurs et du public dans son modèle de projet. De plus, dans la plupart des projets, la priorité de la concrétisation ne sera pas axée sur un public transnational. Cela crée des problèmes en ce qui concerne le déploiement graduel d'un espace public transnational dans la Grande Région (comme dans l'Europe en général). Les deux définitions suivantes sont particulièrement pertinentes pour l'orientation ultérieure de l'association Espace culturel Grande Région dans le domaine de la « mobilité » :

- **La promotion de la mobilité est un élément central de la coopération transnationale**  
La mobilité des opérateurs culturels est un élément central de la coopération transnationale, car elle permet des rencontres et des échanges. Bien que cela soit mis en œuvre dans les projets de coopération spécifiques au cours du projet, il n'y a pas de programme conjoint permanent de mobilité dans la Grande Région pour l'art, la culture, les industries créatives et l'administration (culturelle) des sciences et de la culture.
- **Se concentrer sur des sujets communs**  
La mobilité est un thème commun de la Grande Région. Plus précisément, elle est aussi plus spécifique au patrimoine de la culture industrielle de la Grande Région et à la façon dont elle traite ces grandes infrastructures au XXI<sup>e</sup> siècle. Presque tous les projets transnationaux examinés avaient en commun l'absence d'une stratégie de mobilisation du public transnational y compris une offre complète de médiation. Permettre l'accès aux arts et à la culture (y compris l'éducation) et en afficher le bien-fondé pour les sociétés d'aujourd'hui sont des tâches essentielles pour l'avenir. L'importance de la numérisation pour le développement et la promotion de la culture dans la Grande Région est également importante pour les orientations futures de la politique culturelle, non seulement dans la Grande Région, mais aussi de manière générale. S'adresser aux jeunes et les impliquer dans le travail culturel transnational et leur propre image de marque sont également des préoccupations des opérateurs culturels de la Grande Région.



59



60

<sup>59</sup> <http://www.resartis.org/en/about/>

<sup>60</sup> <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/europeana-european-digital-library-all>

### 3.3.1 Réflexions fondamentales sur la mobilité

La mobilité fait partie intégrante du travail culturel, qui continuera à gagner en importance au XXI<sup>e</sup> siècle en raison de la forte mise en réseau et de la numérisation à l'échelle mondiale. Les aspects monétaire et non monétaire de la promotion de la mobilité est particulièrement importante pour les administrations culturelles. C'est un aspect central est inhérent à pratiquement tous les projets de coopération transfrontalière, transnationale et internationale. La coopération sans mobilité est impensable. Cependant, les caractéristiques de la mobilité peuvent être très variées :

#### Spécificités (transnationales) Mobilité dans le secteur culturel

Les personnes	Les objets	Mobilité virtuelle	Objectifs (CV*)
Artistes, ex. Artists in Residence Programme	Prêt d'œuvres artistiques et de collections	Arts numériques, ex. digitale Artists in Residence Programme <sup>61</sup>	Mobilité pour la production d'offres artistiques et culturelles
Experts culturels, ex. fouilles archéologiques <sup>62</sup>	Évaluation scientifique internationale des biens culturels	Archives numériques en ligne, ex. Europeana <sup>63</sup>	Mobilité pour la recherche et la découverte
Gestion de la culture, p. ex. observation au poste de travail, jumelage	Les conventions culturelles internationales et leur ratification	Bases de données numériques sur les politiques culturelles, par exemple celles de l'UNESCO <sup>64</sup>	Mobilité pour le transfert de savoir-faire et la configuration politique
La politique culturelle, par exemple les associations internationales, les conférences, etc.			
Jeunes talents et personnel culturels <sup>65</sup> , ex. stages internationaux	Diffusion internationale de littérature spécialisée liée à la culture	Livres d'apprentissage numériques, ex. MOOC Goethe Institute <sup>66</sup>	Mobilité pour l'apprentissage et le parcours professionnel
Les entrepreneurs culturels, par exemple les foires commerciales internationales, les festivals, etc. <sup>67</sup>	Exportation de produits culturels (services)	Webinaires relatifs à l'entrée sur le marché, par exemple sur le commerce extérieur AT <sup>68</sup>	Mobilité à l'exportation et à des fins économiques
Public, p. ex. bus de théâtre transnational/suprarégional <sup>69</sup>	Prêt d'œuvres d'art à des particuliers, par exemple des bibliothèques d'art ; achat d'œuvres d'art à des touristes	Transmission numérique, par ex. rediffusion d'opéras <sup>70</sup>	Mobilité pour la consommation et la fréquentation culturelles
<b>Cadre juridique</b> : Protection des biens culturels <sup>71 72</sup> , accords commerciaux, visas, etc.			
<b>Cadre financier</b> : Promotion de la mobilité et financement de divers organismes publics nationaux, européens et internationaux <sup>73</sup> ainsi que d'acteurs privés (fondations, entrepreneurs, etc.).			

\* CV = éléments de la chaîne de valeur

<sup>61</sup> <https://www.digitalartistresidency.org/>

<sup>62</sup> <https://www.oeaw.ac.at/oeai/das-institut/einheiten/ephesos/>

<sup>63</sup> <https://www.europeana.eu/portal/de>

<sup>64</sup> <https://en.unesco.org/creativity/policy-monitoring-platform>

<sup>65</sup> <http://www.tandemforculture.org/stories/open-call-tandem-shamI-2018-2019/>

<sup>66</sup> <https://www.goethe.de/de/uun/auf/dsk/mooc.html>

<sup>67</sup> <http://www.womex.com/>

<sup>68</sup>

[https://www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftsservice/kreativwirtschaftswebinare/?utm\\_source=WESEO&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=14-03-2018+M%C3%A4rz+2018+%7C+Kreativwirtschaftspost+%232&utm\\_content=Mailing\\_7033174](https://www.kreativwirtschaft.at/kreativwirtschaftsservice/kreativwirtschaftswebinare/?utm_source=WESEO&utm_medium=email&utm_campaign=14-03-2018+M%C3%A4rz+2018+%7C+Kreativwirtschaftspost+%232&utm_content=Mailing_7033174)

<sup>69</sup> <https://www.tips.at/news/grieskirchen/kultur/372336-mit-dem-theaterbus-bequem-ins-landestheater-linz>

<sup>70</sup> <http://www.metimkino.de/termine/saison-20172018/>

<sup>71</sup> [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/business/customs-controls/cultural-goods\\_en](https://ec.europa.eu/taxation_customs/business/customs-controls/cultural-goods_en)

<sup>72</sup> [https://www.europarl.europa.eu/oeil/popups/ficheprocedure.do?reference=2017/0158\(COD\)&l=en](https://www.europarl.europa.eu/oeil/popups/ficheprocedure.do?reference=2017/0158(COD)&l=en)

<sup>73</sup> <https://www.touring-artists.info/home/>

Les objectifs d'une opération de mobilité de la part des pouvoirs publics peuvent être très différents. Le programme Europe Créative Europe de l'Union européenne, par exemple, s'adresse avant tout au large éventail de la mobilité des artistes et des créateurs ainsi qu'aux biens culturels. Divers groupes d'experts de l'UE et les conclusions du Conseil ont aussi traité les questions de la mobilité des artistes et des professionnels de la culture<sup>74 75</sup> et de la mobilisation des publics<sup>76 77</sup> (général, numérique, mais pas dans le contexte transnational spécifique). Un vaste projet a été lancé sur la mobilité des collections en Europe : prêter pour l'Europe.<sup>78</sup> D'autres plates-formes ainsi que des services pour toutes les formes de mobilité possibles ont été créés, par exemple on-the-move.org<sup>79</sup>.

Les objectifs des actions de mobilité peuvent couvrir tous les éléments d'une chaîne de valeur, de la recherche et du transfert de savoir-faire à la production, la diffusion et la commercialisation. La révolution numérique permet le développement d'une production culturelle dite numérique (art numérique, vidéos Youtube de haute qualité artistique, par exemple) et une interaction plus directe avec une audience mondiale. En plus de l'espace analogique, la mobilité est de plus en plus présente dans l'espace numérique. Toutefois, dans de nombreux cas, les outils de promotion de la mobilité sont toujours en cours d'élaboration.

Le degré de mobilité culturelle et le ciblage géographique des programmes sont également déterminants. Sur le plan géographique, la promotion de la mobilité commence avant tout par une coopération transfrontalière (par exemple bilatérale) et se conclut par des programmes mondiaux. La mobilité est également associée à une diminution ou à une intensification des échanges et des interactions : le musicien qui donne un concert le soir et qui repart ensuite contribue généralement moins aux échanges culturels qu'un artiste en résidence qui reste dans une ville pendant plusieurs mois et interagit avec la scène artistique locale et le public.

La définition d'un cadre juridique et financier pour les questions de mobilité culturelle est l'une des missions principales de la politique culturelle internationale et des administrations culturelles qui en sont chargées, ainsi que des autres interlocuteurs publics (par exemple, les ministères des affaires étrangères, les organisations internationales comme l'UNESCO, etc.

Le cadre juridique couvre principalement des domaines tels que le commerce des biens culturels et les restrictions imposées à leur circulation, le régime des visas<sup>80</sup> (y compris pour la mobilité des artistes en dehors de l'espace Schengen), les accords commerciaux ou les mesures protectionnistes affectant le commerce international des biens culturels (par exemple, le cinéma européen en Chine<sup>81</sup>) et les services culturels.<sup>82</sup>

Au sein de l'Union européenne, les opérateurs culturels bénéficient de la libre circulation des personnes, comme le droit d'établissement dans chaque pays de l'UE, qui facilite grandement la mobilité à court et long terme. La Grande Région tire également profit de ce contexte. Néanmoins, les conditions-cadres juridiques (telles que les assurances sociales) restent une question complexe pour

<sup>74</sup> [https://ec.europa.eu/culture/policy/cultural-creative-industries/mobility\\_en](https://ec.europa.eu/culture/policy/cultural-creative-industries/mobility_en)

<sup>75</sup> <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6c3cc702-2722-4916-a9f6-692182c614b9/language-en/format-PDF/source-68657043>

<sup>76</sup> <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7839cb98-651d-11e7-b2f2-01aa75ed71a1/language-en>

<sup>77</sup> <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/bed9046c-19c3-11e7-808e-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-68657019>

<sup>78</sup> <http://www.lending-for-europe.eu/about-us/>

<sup>79</sup> <http://on-the-move.org/>

<sup>80</sup> <http://on-the-move.org/> (Cultural Mobility and Visas: Information page)

<sup>81</sup> <http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2059436416681576>

<sup>82</sup> <http://mobiculture.fr/fr/qui-sommes-nous>

les artistes. Ainsi, l'association espace culturel grande Région a édité une publication<sup>83</sup> sur la mobilité dans les arts du spectacle.

Un aspect particulier de la mobilité est la mobilité transnationale du public, qui peut se situer aussi bien dans l'espace analogique que numérique. Dès qu'elle franchit les frontières nationales et donc linguistiques, des défis particuliers lui sont souvent associés (par exemple, le multilinguisme dans la commercialisation et la production, comme le surtitrage dans le secteur du théâtre ou le fait de surmonter des distances géographiques en kilomètres, mais aussi des obstacles « mentaux » dans la prise en compte des offres culturelles dans des pays voisins).

En ce qui concerne le marketing transnational (et multilingue), les responsables culturels et les industries créatives ont déjà adopté des mesures différentes. Par exemple, le Goethe-Institut aborde également la question de l'absence de paysage médiatique transnational en Europe<sup>84</sup>. Kulturmarken.de - un projet de nature commerciale de création originaire de Berlin - présente une initiative transfrontalière qui a reçu le European Cultural Marks Award 2017<sup>85</sup>: *Le train culturel Berlin-Wroclaw//Breslau de la Société germano-polonaise e.V.* a été proclamé « Marque européenne tendance de l'année 2017 ». *L'argumentation du jury : Le profil bien défini ainsi que l'orientation interculturelle sont la source du caractère exemplaire du projet. Depuis avril 2016, le train culturel de la Société germano-polonaise relie les deux villes de Berlin et de Wroclaw et peut par conséquent également être considéré comme un lien européen entre l'Allemagne et la Pologne. Aux yeux du jury, de nouvelles approches de la culture pour les jeunes et les moins jeunes seront rendues possibles par un programme culturel et éducatif diversifié dans deux langues, mobile et analogique* ». Le projet est maintenu en 2018.<sup>86</sup>

Les touristes culturels - un autre public transnational ou international - entre la consommation et la fréquentation et la question centrale de l'expérience culturelle et créative authentique sont une thématique essentielle du tourisme culturel au XXI<sup>e</sup> siècle. Les touristes culturels peuvent ainsi être sollicités, par exemple, par le biais d'événements, comme le montre la stratégie écossaise de marketing événementiel<sup>87</sup> « A Perfect Stage », ou par des offres authentiques à petite échelle (par exemple, des visites d'ateliers d'artistes<sup>88</sup>), comme le projet transnational « Cultrips »<sup>89</sup> (également avec la participation du Luxembourg<sup>90</sup>).

Dans le domaine numérique, par exemple, le Louvre poursuit sa nouvelle stratégie en ligne<sup>91</sup> (depuis 2016) pour attirer un jeune public (mondial), notamment en coopération avec le secteur musical et des Youtubeurs. En plus de la fréquentation accrue de la chaîne vidéo du musée (mot-clé : tourisme numérique), l'image du musée auprès des jeunes a également été dépoussiérée.

Si des programmes publics doivent être mis en place pour promouvoir la mobilité des administrations culturelles, un certain nombre de questions fondamentales doivent d'abord être clarifiées : quelle est la cible géographique des mesures de soutien (monétaire/non monétaire) ? Pour l'espace de coopération existant de la Grande Région, cette interrogation peut encore avoir une réponse assez concluante. Toutefois, il convient également de se demander si toutes les régions et tous les pays

<sup>83</sup> Association espace culturel Grande Région : « Mobilité des artistes de la scène dans la Grande Région », n/a.

<sup>84</sup> <https://www.goethe.de/de/kul/med/20948109.html>

<sup>85</sup> <https://kulturmarken.de/veranstaltungen/kulturmarken-gala/rueckblick-kulturmarken-gala/rueckblick-kulturmarken-gala-2017/die-preistrager-des-jahres-2017/europaische-trendmarke-des-jahres-kulturzug-berlin-wroclaw>

<sup>86</sup> <https://www.stiftungzukunftberlin.eu/aktuelles/einzelansicht/>

<sup>87</sup> <http://www.eventscotland.org/stps/the-national-events-strategy/>

<sup>88</sup> <http://www.cultrips.at/die-geheimtipps/natur-kunst-erleben/>

<sup>89</sup> <https://cultrips.org/>

<sup>90</sup> <https://cultrips.org/country/luxembourg>

<sup>91</sup> <https://cultureveille.fr/video-digital-natives-musees-louvre/>

partenaires de la Grande Région doivent toujours être couverts ou si une coopération à plus petite échelle peut aussi être envisagée. Quels sont les groupes cibles couverts par la mesure ? Et pourquoi ces groupes cibles sont-ils significatifs pour une mesure en faveur de la promotion de la mobilité ? Le public doit devenir mobile dans la Grande Région et utiliser les offres culturelles dans toute la Grande Région. L'administration culturelle se réunit avec les coordinateurs régionaux, mais un échange entre le personnel des départements spécialisés des ministères de la culture serait-il utile ? Dans l'affirmative, sur quels thèmes le programme de mobilité devrait-il être mis en place ? Quels types d'objets devraient être distribués dans la Grande Région (cf. aussi les explications sur les déséquilibres dans les collections et les objets dans le chapitre Shared History). Et quel rôle la mobilité numérique devrait-elle jouer dans les échanges culturels transnationaux ?

### 3.3.2 Bonnes pratiques internationales en matière de « mobilité »

La volonté de l'association Espace culturel Grande Région de se préoccuper avant tout des activités transnationales qu'elle est la seule à pouvoir mener, a fait que les exemples de bonnes pratiques se réfèrent aussi aux seules mesures de soutien du secteur public. En conséquence, aucun projet de mobilité individuelle ou de recherche universitaire dans le domaine de la mobilité ne sera présenté.

Bonne pratique	Le bien-fondé de l'association Espace culturel Grande Région	Étude de cas Oui/non
<b>Mobilité</b>		
<b>MOOC Managing the Arts</b>	Mobilité numérique pour la gestion culturelle avec une offre complète d'apprentissage en ligne et d'apprentissage en binôme. C'est également une approche intéressante pour le projet iPoP.	Non
<b>The Nordic-Baltic Mobility Programme for Culture</b>	L'un des programmes de mobilité les plus complets, couvrant également un espace transnational (entre autres, échanges de personnel et le soutien aux centres d'artistes en résidence)	Oui
<b>Mobility First! ASEF Cultural Mobility Initiative 2017</b>	Un programme de mobilité qui combine la mobilité internationale avec la mobilité à l'intérieur de l'Asie (voir mobilité au sein de la Grande Région et à l'international).	Non
<b>Arts Council of England – International Showcasing</b>	Un programme de promotion axé sur le déploiement de débouchés et d'audiences à l'international.	Oui (*)

(\*) L'Arts Council of England n'était pas disposé à faire une entrevue pour une étude de cas.

En juin 2018, les coordinateurs régionaux ont sélectionné les études de cas « The Nordic-Baltic Mobility Programme for Culture » et le International Showcasing Programme du Arts Council of England. Le Arts Council of England n'était pas prêt pour accorder une entrevue, alors une autre démarche a été décidée avec les coordonnateurs régionaux dans le cadre de l'atelier du 12 septembre 2018.

### 3.3.3 The Nordic-Baltic Mobility Programme for Culture

Le Nordic Culture Point à Helsinki est responsable de la mise en œuvre du « The Nordic-Baltic Mobility Programme for Culture<sup>92 93</sup> » dans le cadre de la coopération culturelle nordique. Trois programmes de financement soutiennent spécifiquement différentes formes de mobilité des artistes professionnels et des intervenants culturels (y compris les chercheurs) :

- Dans le cadre du financement du réseau, des réunions, des conférences, des ateliers, des échanges de personnel et des cours de formation continue communs peuvent être financés. Cet instrument de financement permet également la mise en commun des ressources et le développement de campagnes visant à influencer l'opinion publique, ainsi que des projets préparatoires en vue d'une soumission ultérieure à des projets communautaires. Le taux de financement est de 85 % au maximum.
- Le programme de financement de la mobilité est ouvert aux particuliers ou aux groupes qui souhaitent établir des contacts ou avoir accès aux connaissances et au savoir-faire. Les voyages et les séjours sont financés dans la région nordique et les États baltes. Les voyages et le séjour peuvent durer un maximum de 10 jours et le montant du financement dépend des frais journaliers fixes et des coûts de voyage.
- Funding for Artist Residencies constitue le troisième programme lié à la mobilité de la Coopération nordique dans le domaine de la culture et appuie les projets en résidence visant à inviter des artistes d'autres pays nordiques et des États baltes. Le séjour doit servir à l'échange artistique et à l'établissement de contacts durables entre au moins deux artistes invités. Les programmes de résidence peuvent recevoir un maximum de 50 000 euros.

Les programmes sont financés par le Conseil nordique des ministres. La coopération nordique comprend le Danemark, la Norvège, l'Estonie, la Suède, le Groenland, la Lettonie, la Lituanie, la Finlande, les îles Åland et les îles Féroé. La coopération nordique coopère avec les États baltes d'Estonie, de Lituanie et de Lettonie pour le programme de financement spécifique.

Le projet est intéressant pour la Grande Région, car il s'agit également d'une coopération établie et de longue date dans le secteur culturel entre plusieurs États (UE), qui met déjà en œuvre un programme de mobilité global commun.



<sup>92</sup> <http://www.norden.org/en/nordic-council-of-ministers/council-of-ministers/nordic-council-of-ministers-for-culture-mr-k/institutions-and-co-operative-bodies/institutions/nordic-culture-point/nordic-culture-point-the-nordic-baltic-mobility-programme-for-culture>

<sup>93</sup> <https://www.nordiskulturkontakt.org/en/grants/about-the-grant-programmes/>

### 3.3.4 Recommandations tirées de l'étude de cas « The Nordic-Baltic Mobility Programme for Culture »

Les résultats suivants de l'étude de cas menée auprès des responsables du Programme de mobilité nordique et balte pour la culture présentent un intérêt particulier pour le développement futur de l'association Espace culturel grande Région :

- Le **Conseil nordique des ministres de la culture** a été et reste le fer de lance de la création du programme de soutien. Le programme de mobilité est un **projet descendant** lancé par les ministres de la Culture. Par la suite (à partir de 2009), les ministères de la Culture des États baltes ont rejoint le programme.
- **Financement pluriannuel pour en assurer la continuité.** Le programme est toujours financé pour trois ans. Tous les pays participants contribuent au financement.
- **Répartition des contributions financières en fonction de la puissance économique des pays participants.** La clé du financement est le produit national brut, qui détermine la part de chaque pays. Pour les pays de la coopération nordique, cette contribution est payée sur le budget commun (et non sur le budget des ministères de la culture).
- **Répartition précise des rôles entre les niveaux stratégique et opérationnel.** Le Nordic Point est un centre d'information, de service et dans lequel il est possible de traiter des données. Les ministères concernés ont un rôle stratégique dans le programme.
- **Décision sur les aides dans le cadre des évaluations par les entités homologues.** Des experts participent à l'évaluation d'environ un millier de candidatures par an. Environ 350 projets sont sélectionnés chaque année pour bénéficier d'un financement.
- **Il n'est pas nécessaire que les candidats soient des citoyens.** Tous les professionnels de la culture résidant dans les pays de la coopération nordique ou dans les pays baltes peuvent s'inscrire au programme de promotion de la mobilité.
- **Une approche ascendante précise sera adoptée en ce qui concerne les problématiques et les priorités.** Les candidats sont libres de fixer leurs propres priorités. Les directeurs de programme ne déterminent aucun sujet de manière intentionnelle. La coopération et les échanges doivent se poursuivre dans la mesure du possible.
- **Structure de programme simple et communication claire.** Les candidats n'ont pas besoin d'aide particulière pour présenter leur dossier. Le programme est constamment amélioré en ce qui concerne les conditions-cadres techniques (par exemple, les candidatures en ligne).
- Il est essentiel **de définir clairement les groupes cibles visés et la portée géographique.** Dans le cadre du programme de mobilité nordique et balte, il s'agit de professionnels de l'art et de gestionnaires de résidence. Les zones géographiques couvertes sont les États scandinaves et baltes. Aucun échange international au-delà n'est pris en charge par ces programmes (mais par d'autres programmes de financement).
- L'espace de coopération est multilingue. Dans sa dernière édition (2018-2020), le programme de financement tient compte **des nouvelles réalités linguistiques (moins de personnes parlent de langues scandinaves, beaucoup de migrants) et a donc opté pour l'anglais pour le dépôt des demandes.** Cela permettrait d'assurer l'égalité d'accès pour tous.
- La mobilisation des utilisateurs concerne principalement l'**administration** et les **experts**, ce qui constitue une limite majeure. Toutefois, ils se réunissent pour une **réunion conjointe annuelle** qui se déroule **toujours sur une base thématique.**
- **La communication en ligne est primordiale et des campagnes dans les réseaux sociaux** ainsi que dans les newsletters sont réalisées en permanence. Les bonnes pratiques sont publiées et des séances d'information sont organisées dans tous les pays participants. Le programme a une grande notoriété.
- **Les perspectives** concernent l'**aspect international** et la considération de **questions plus larges telles que le genre, la jeunesse et la durabilité.**
- L'expérience du ministère finlandais de la Culture fait apparaître d'autres effets du programme : de nouveaux pays de coopération et des **projets européens de suivi** ont été instaurés.

### 3.3.7 Recommandations en faveur de la mobilité tirées des deux études de cas

Les recommandations tirées du programme de coopération nordique ont été examinées en même temps que les conclusions de la plate-forme Touring Artists. Que peut-on apprendre des deux entrevues réalisées dans le cadre de la « Mobilité » ? Quels sont les éléments clés à prendre en compte pour une éventuelle transposition dans la Grande Région ?

- **Les ministères de la culture de chaque pays sont à l'origine de nombreux programmes de mobilité - une approche descendante cohérente.** La question est à l'ordre du jour de l'UE. Les ministères d'Allemagne, des pays baltes et ceux faisant partie de la coopération nordique ont abordé le sujet dans le cadre de programmes exhaustifs - et pratiquement tous les autres ministères européens de la culture.
- **Les prestations de services et les programmes d'informations sont essentiels pour le programme de mobilité, mais ils portent surtout sur des questions juridiques et financières.** Le Nordic Point est un centre d'information, de service et dans lequel il est possible de traiter des données. Touring Artists est le portail central en ligne qui propose également des consultations individuelles. Toutefois, le pilotage de la mobilité doit être adapté aux besoins des groupes cibles. Dans les deux programmes, les artistes et les professionnels de la culture conçoivent leurs projets de mobilité sans soutien direct.
- **Les entités homologues jouent un rôle crucial en apportant des exemples pratiques de bonnes pratiques ainsi qu'en sélectionnant les dossiers éligibles.** Dans le cadre du programme de mobilité nordique et balte, elles participent activement à la sélection des projets ainsi qu'à la réunion thématique annuelle du programme. Au sein de Touring Artists, elles apportent leur contribution sur les sujets à couvrir sur le portail et mettent leur expérience de projet à disposition en tant qu'exemples de bonnes pratiques.
- **S'adresser aux groupes cibles au sens large et ne pas se cramponner aux nationalités.** Ce que les deux programmes ont en commun, c'est qu'ils s'adressent également aux non-ressortissants et tiennent compte du fait que les sociétés changent (par exemple du fait de l'immigration ou de relations spécifiques avec des pays tiers comme l'Allemagne et la Turquie).
- **Définition précise du champ d'application géographique.** Dans le programme de coopération nordique, il s'agit des pays membres plus les trois États baltes. Pour Touring Artists, l'information et les services se concentrent sur l'Allemagne (entrants et sortants).
- **Les programmes de mobilité doivent être mis en place en différentes langues.** Le programme de mobilité nordique et balte a été adapté à l'anglais dans son édition 2018-2020, car les aptitudes linguistiques ont évolué dans la région et ce, pour tenir compte de l'immigration. Touring Artists est conçu en allemand et en anglais, car c'est le seul moyen de s'adresser aux professionnels internationaux de la culture qui sont actives en Allemagne.
- **La communication en ligne est essentielle et les activités doivent être mises en place en continu.** Touring Artists met à jour en permanence les informations sur le portail. Dans le cadre du programme de coopération nordique, des campagnes sur les réseaux sociaux sont menées sans relâche, des bulletins d'information sont envoyés et tout le monde est d'avis que la communication en ligne est primordiale.
- **Le défi international.** Selon les deux programmes de mobilité, il faut agir en vue d'une meilleure couverture internationale (par exemple, pour Touring Artists dans le but de mieux faire connaître le portail en dehors de l'UE et pour le programme nordique afin de tenir compte d'une internationalisation accrue).

## 3.4 Recommandations transversales tirées des études de cas

### 3.4.1 Motivation envers les projets

Le chapitre « Motivation » examine les questions concernant les leviers de développement des projets, le calendrier de lancement ainsi que les principaux objectifs et les attentes des décideurs en la matière.

Les cinq études de cas ont les éléments suivants en commun :

#### Initiateurs :

- Les leviers de développement des projets sont les politiques culturelles des partenaires impliqués.

#### Échéancier :

- Dans de nombreux cas, il s'agit de programmes ou de projets à long terme qui ont été renouvelés à maintes reprises.

Les cinq études de cas visent les objectifs suivants :

#### Objectifs :

- Réconciliation des États
- Construire ensemble l'avenir
- Protection du patrimoine culturel sur le plan international
- Amélioration de l'accès de la population au patrimoine culturel
- Renforcement du dialogue interculturel
- Contribution aux objectifs de la « Cultural Diplomacy »
- Encouragement de la mobilité des artistes
- Création de projets de référence
- Évolution progressive vers un portail de l'UE sur la mobilité
- Espaces sécurisés et ouverts pour l'échange entre entités homologues
- Réflexion autour des questions globales telles que la protection de l'environnement, les valeurs à défendre, les droits des femmes dans le contexte de la culture.
- Essor des échanges transfrontaliers
- Échange de savoir-faire, de contacts et d'intérêts
- Professionnalisation et mise en place d'expériences pour la coopération internationale

### 3.4.2 Cadre structurel et de fonctionnement

Les sous-chapitres suivants sont abordés dans le chapitre « Cadre structurel et de fonctionnement » : structures et prise de décision, cadre financier, thèmes et activités de lancement, groupes cibles et leur intégration, communication et couverture géographique sur la base d'études de cas internationales.

#### 3.4.2.1 Structures et prise de décision

Ce sous-chapitre concerne les principaux partenaires et intervenants, les mécanismes de décision, la structure administrative et les effectifs impliqués dans le projet.

## Partenaire

- Les partenaires stratégiques sont généralement les ministères (culture, relations extérieures).

## Prise de décision

- Les décisions stratégiques concernant le lancement ou la poursuite des programmes et leur financement sont généralement prises par les ministères.
- Les décisions opérationnelles sont prises par des comités consultatifs, des entités homologues et dans le cadre de réunions de rédaction.
- Un consensus est en général recherché lors des réunions interministérielles et des réunions de rédaction

## Structure administrative

- La concrétisation des activités a lieu dans toutes les études de cas en dehors des ministères.
- Les secrétariats propres peuvent être consultés pour la mise en œuvre.
- Les institutions étatiques existantes peuvent être responsables du niveau opérationnel.
- Dans un cas, ce sont les réseaux existants qui sont responsables de la mise en œuvre.
- Bon nombre des structures de mise en œuvre travaillent avec des comités consultatifs (et des équipes de rédaction), dont certains sont rémunérés et d'autres bénévoles.
- Les prestataires de services externes sont impliqués dans tous les phases de projet, y compris l'expertise technique, la sélection des projets et l'organisation des événements.
- La mise en réseau avec d'autres actions, par exemple au niveau de l'UE et au niveau mondial, est gérée par certains de ces programmes.

## Nombre de personnes intervenantes

- Le nombre de personnes intervenantes varie considérablement en fonction des missions des différents interlocuteurs du projet.

Projet	Nombre de personnes intervenantes
Fonds pour l'avenir germano-tchèque	Deux directeurs généraux et douze conseillers techniques
Shared Cultural Heritage Programm des Pays-Bas	Au moins cinq personnes dans les institutions partenaires, 10 % d'un poste à temps plein au ministère de la Culture
Touring Artists	Deux rédactrices, soit au total, un peu moins d'un emploi à mi-temps, une personne au sein du prestataire du service.
IFACCA	Six personnes temps plein au secrétariat ainsi que de nombreux prestataires de services externes
Nordic-Baltic Mobility Programme	Six membres du comité de sélection pour la mobilité et quinze personnes qui, au total, sont responsables du Nordic Culture Point et de plusieurs programmes.

### 3.4.2.2 Cadre financier

Afin de préciser les conditions financières générales des programmes, les sources de financement et le volume budgétaire ont été réclamés. Il a aussi été indiqué si des fonds seraient également alloués (fonds communs, programmes d'appui).

Projet	Volume du budget/année	Sources de financement
Fonds pour l'avenir germano-tchèque	1,8 millions €/an (2018 - 2027)	100 % des fonds provenant des ministères des Affaires étrangères de l'Allemagne et de la République tchèque
Shared Cultural Heritage Programm des Pays-Bas	1,75 millions €/an (2017 - 2020)	1 million d'euros du ministère de la Culture et 750 000 euros du ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas
Touring Artists	75 000 € (à renouveler chaque année)	Entièrement financé par le Commissaire du gouvernement fédéral à la culture et aux médias (certaines années, un budget supplémentaire est également prévu pour des projets spéciaux du BKM ou provenant d'autres sources)
IFACCA	Pas d'information	Les cotisations sont primordiales
Nordic-Baltic Mobility Programme	1,7 - 1,8 millions €/an (2018 - 2020)	Le budget commun de la coopération nordique et les contributions des ministères baltes de la culture.

- Les cadres de financement pluriannuels sont une pratique courante, ce qui est particulièrement logique pour une coopération culturelle transnationale et internationale plus complexe.
- L'engagement annuel moyen des bailleurs de fonds s'élève à environ 1,75 million d'euros, dans trois des cinq études de cas
- La répartition des ressources varie d'une administration à l'autre. Aux Pays-Bas, environ 60 % des fonds proviennent du ministère de la Culture et le reste du ministère des Affaires étrangères. La Coopération nordique fixe les contributions en fonction du produit national brut.

#### Spécifications relatives à l'utilisation des fonds :

- Fonds pour l'avenir germano-tchèque : 15 % pour les frais de personnel et les frais généraux et 85 % pour le financement de projets de coopération
- IFACCA : Environ 30 % pour les actions et environ 70 % pour la mise en œuvre du programme de travail

#### Attribution des fonds aux porteurs de projet

- Fonds pour l'avenir germano-tchèque : Objectif principal du Fonds pour l'avenir en tant que l'une des structures de la coopération germano-tchèque
- Shared Cultural Heritage Programm des Pays-Bas : 200 000 euros sont octroyés chaque année à des porteurs de projets dont les soumissions sont établies de manière ascendante.
- Nordic-Baltic Mobility Programme: La priorité du programme est l'allocation de fonds de projet aux artistes et aux professionnels de la culture ainsi qu'aux résidences.

#### 3.4.2.3 Thèmes et méthodes de mise en œuvre

Y a-t-il des thèmes et, dans l'affirmative, quels sont ceux sur lesquels les programmes sont axés ? Quelles méthodes des secteurs analogique et numérique sont utilisées et lesquelles sont les mieux adaptées pour atteindre les objectifs du programme. Comment les questions transversales telles que le multilinguisme, le dialogue interculturel, la motivation pour la coopération et la culture de coopération sont-elles abordées et quelles sont les pratiques en la matière ?

#### Thématiques abordées dans les programmes

- La majorité des programmes repose sur des thèmes définis dans le schéma du programme. Le programme de promotion de la mobilité de la Coopération nordique, dans lequel une approche délibérément ouverte a été choisie, constitue une exception.
- Les thèmes ont été choisis en concertation avec les partenaires et, dans certains cas, également avec les utilisateurs.

## Priorités thématiques

Projet	Priorités thématiques
Fonds pour l'avenir germano-tchèque	2016 : Citoyenneté active, en particulier dans le contexte des migrations 2017 : Renforcement de la compétence médiatique, en particulier en ce qui concerne les Fake News 2018 : Des perspectives germano-tchèques également pour l'avenir de l'Europe (également à l'occasion du 20e anniversaire du Fonds germano-tchèque pour l'avenir)
Shared Cultural Heritage Programm des Pays-Bas	Centres de ville historiques ; Patrimoine culturel et gestion de l'eau Le rôle du patrimoine culturel dans les représentations que les Néerlandais ont des autres ou qui se sont depuis toujours constitués l'un par rapport à l'autre.
Touring Artists	Visas et résidence, transport et douanes, impôts, sécurité sociale, assurances, droits d'auteur et subventions/résidences. Les contrats ultérieurs (en particulier les contrats modèles pour le contexte international) et le statut d'artiste. Paysage culturel en Allemagne et liens vers d'autres portails d'information en Allemagne et en Europe. Rubrique « Refugees Welcome » (depuis début 2017).
IFACCA	Questions globales importantes : le rôle des femmes, la migration, la protection de l'environnement et les valeurs en termes de leur spécificité artistique et culturelle (par exemple, la migration et comment elle affecte les professionnels de la culture et comment les politiques culturelles peuvent répondre par les mesures appropriées (politiques et financement). Ainsi que des thèmes régionaux spécifiques dans les zones de coopération géographique
Nordic-Baltic Mobility Programme	Aucune, car ces questions entraveraient l'approche globale et la liberté des artistes et des professionnels de la culture.

- Les thématiques deviennent de plus en plus importantes (voir aussi le chapitre « Leçons apprises » où de nouveaux sujets ont été définis) et vont au-delà de la sphère culturelle plus étroite (contexte social et mondial en mutation).

## Méthodes de travail analogiques et numériques

Méthodes de travail analogiques	Méthodes de travail numériques
Financement de projets (les projets eux-mêmes ont recours à diverses approches)	Numérisation (de l'assistance technique à la création de bases de données)
Projets propres, par lesquels les responsables du programme fixent eux-mêmes les priorités.	Bases de données de projet et newsletter
Dialogue stratégique entre les ministères des différents pays et leurs départements spécialisés	Portail en ligne
Mise en réseau (réseautage des membres, formats d'échange entre entités homologues, conférences, constitution de réseaux régionaux avec des centres régionaux et du personnel régional, bases de données des membres, répertoire du personnel inclus).	Connaissances et données (hub de données avec filtres de recherche, services en ligne pour les membres, pool d'experts pour les sujets clés et pour la préparation des études, newsfeeds, newsletter).
Promotion du réseau (p. ex. ateliers, échanges de personnel, formation continue commune)	
Éducation et formation (formation, consultation, ateliers, kits d'outils et manuels)	
Programmes internationaux de visites pour les experts du patrimoine et les personnes concernées	
Entretiens individuels de conseil	
Formation continue et émancipation (nouveaux séminaires de leadership, sources d'information en ligne pour les membres, échange d'expériences entre les membres du personnel des organisations membres)	
Expositions (augmenter l'accessibilité au patrimoine)	
Promotion de la mobilité des artistes (par exemple par de courts séjours)	
Soutien aux résidences (pour les frais de séjour d'au moins deux artistes)	
Organisations d'informations	

## Domaines thématiques transversaux

- Dans presque tous les cas, le **multilinguisme** est un élément fondamental pour promouvoir l'intérêt pour les langues (dans la zone de coopération) et l'acquisition des langues (par exemple, apprendre la langue du pays voisin). Il reste un outil indispensable pour accéder à l'information (anglais, et pour les projets spéciaux aussi en turc et arabe). Il permet de contribuer au transfert de savoir-faire de base (approche de l'anglais simple - utilisation d'une langue élémentaire pour la compréhension par des locuteurs non natifs) et de faire face au changement du mélange linguistique dans la région cible (conversion en anglais comme langue du programme). Seul le programme des Pays-Bas sur le patrimoine culturel commun (Shared Cultural Heritage Programme) ne traite pas explicitement de cet aspect.
- **Le dialogue interculturel** est un thème essentiel des programmes étudiés, mais un peu moins évident que le thème des langues. Les problématiques globales ne peuvent être résolues que par le dialogue. Des projets tels que des espaces libres d'échange (apprentissage par les entités homologues et échanges entre entités homologues) nécessitent des compétences interculturelles dans un contexte international. Les démarches Shared heritage sont impossibles sans une coopération étroite avec des partenaires d'autres pays et sont explicitement préconisées par le programme. Il faut donc aussi aborder les questions du patrimoine mondial à cet égard.

### 3.4.2.2.4 Groupes cibles et leur implication

Ce sous-chapitre est dédié aux principaux groupes cibles des programmes et au public visé. Il demande l'implication et la co-création des utilisateurs et précise si une formation continue est offerte ou pas.

#### Groupes cibles et public

Projet	Groupes cibles principaux	Public
Fonds pour l'avenir germano-tchèque	Société civile (individus, associations, fédérations)	Le public des projets parrainés
Shared Cultural Heritage Programm des Pays-Bas	Experts, porteurs de projets et entrepreneurs culturels	Population au sens large
Touring Artists	Artistes et organisateurs des arts visuels et des arts du spectacle (à l'avenir, on élargira ce concept à la musique, par exemple ; son utilisation est déjà plus diversifiée)	L'audience correspond en grande partie aux principaux groupes cibles.
IFACCA	Membres sur le plan national (tous sont des institutions)	Le public et les principaux groupes cibles sont les membres de chaque pays.
Nordic-Baltic Mobility Programme	Artistes professionnels et institutions culturelles	Les participants aux manifestations culturelles parrainées ainsi que le grand public et les experts qui utilisent les informations en ligne (par exemple, les rapports de projet).

- On constate que ceux qui disposent de groupes cibles très limités ont initié des processus pour leur expansion (Fonds germano-tchèque pour l'avenir dans les ministères et départements dédiés, artistes en tournée dans les autres secteurs culturels et de création).
- Les principaux groupes cibles et le public cible sont généralement identiques.
- Le public est souvent indéterminé et comprend l'ensemble de la population. La jeunesse est également mentionnée dans certains projets.

### Implication et co-création des utilisateurs ainsi que des programmes de formation continue.

Projet	Implications des utilisateurs/co-création	Mesures en faveur de la formation continue
Fonds germano-tchèque pour l'avenir	En règle générale, il n'y a pas d'implication de l'utilisateur. Toutefois, des réunions internes des intervenants sont organisées.	Aucune formation spécifique n'est proposée aux promoteurs de projets (mais déjà au personnel et aux stagiaires).
Shared Cultural Heritage Programm des Pays-Bas	Il n'y a pas d'implication spécifique de l'utilisateur. Cependant, les démarches de co-création sont appliquées de manière cohérente.	La formation continue est un axe distinct du programme et est assurée par l'Agence du patrimoine culturel.
Touring Artists	La mobilisation des utilisateurs est essentielle à la création et au développement de la plate-forme en ligne.	Les mesures de formation continue concernent principalement des ateliers sur le droit fiscal international complexe.
IFACCA	Depuis la nouvelle stratégie, la co-création et la mobilisation des utilisateurs ont été systématiquement implémentées.	La formation continue est l'un des trois piliers de la nouvelle stratégie.
Nordic-Baltic Mobility Programme	Il n'y a pas d'implication spécifique des utilisateurs, mais une conférence thématique annuelle des intervenants.	Une formation complémentaire pour le développement de projets de mobilité ne semble pas nécessaire pour le groupe cible.

- Toutes les actions ne reposent pas sur la participation des utilisateurs. Cependant, la tendance est clairement au développement de programmes plus participatifs. Les programmes qui utilisent moins ces nouveaux outils, cependant, adoptent souvent des cadres dans lesquels ils font participer les intervenants.
- Le nombre de programmes de formation dépend des besoins spécifiques de chaque groupe cible. Ces formations ne sont pas offertes dans tous les projets examinés (de portée égale).

#### 3.4.2.5 Communication et couverture géographique

Comment le programme ou le projet est-il communiqué et existe-t-il une stratégie de communication ? Existe-t-il un cadre pour les espaces de dialogue analogiques ou numériques et quel espace est couvert géographiquement par quelles mesures de communication ?

#### Mesures en faveur de la communication

Projet	Outils de communication
Fonds germano-tchèque pour l'avenir	Le site Web est l'outil de communication essentiel. Il y a une personne qui est responsable des réseaux sociaux. Par ailleurs, des événements sont organisés et des publications sont souvent éditées.
Shared Cultural Heritage Programm des Pays-Bas	L'outil de communication primordial est le site Web qui donne également des informations sur les projets en cours d'exécution. Il a aussi une newsletter et, prochainement, un élément-texte standard, qui sera utilisé sur tous les outils de communication du programme.
Touring Artists	Le portail en ligne utilise des bulletins d'information et des canaux de réseaux sociaux (page Facebook) pour communiquer. De plus, le portail est présenté lors de manifestations publiques.
IFACCA	La communication se fait par voie numérique via le site Web, des séances d'information mensuelles, la newsletter et bientôt un propre hub de données.
Nordic-Baltic Mobility Programme	La communication sur Internet comprend le site Web et les campagnes et bulletins d'information réguliers sur les réseaux sociaux et des séances d'information.

- Il n'existe pour ainsi dire aucune stratégie de communication explicite pour tous les programmes examinés.

- La communication sur tous les projets est principalement numérique et en ligne.

### Espace de dialogue analogue et numérique

Projet	Espace de dialogue
Fonds germano-tchèque pour l'avenir	Il y a des espaces de dialogue dans les projets bénéficiant d'un financement, car le Fonds s'est fixé comme objectif important le dialogue transfrontalier.
Shared Cultural Heritage Programm des Pays-Bas	Un dialogue et un échange ouverts sont inhérents à l'orientation du programme, car ils répondent aux besoins des populations locales et visent à se manifester dans un esprit de collaboration positive. Le programme des visites internationales fonctionne également sur cette base.
Touring Artists	Le portail lui-même ne propose pas de forums de dialogue au sens strict, mais dispose d'un forum en ligne sur son site Web. Il s'agit de le rendre plus efficace afin que l'échange puisse réellement avoir lieu.
IFACCA	Des espaces de dialogue ouverts et sécurisés sont l'une des principales préoccupations de l'IFACCA dans le cadre de la nouvelle stratégie. Ils devraient permettre les échanges et l'apprentissage entre pairs dans un cadre où les défis peuvent être relevés en toute transparence.
Nordic-Baltic Mobility Programme	Le dialogue fait partie des projets financés mais n'est pas une priorité à part du programme..

- Les espaces ouverts pour des échanges empreints de confiance sont surtout évoqués dans la coopération culturelle transnationale et internationale et sous une forme ou une autre par tous les programmes d'études de cas.

### Couverture géographique

Projet	Territoire géographique des projets de coopération
Fonds germano-tchèque pour l'avenir	L'Allemagne et la République tchèque, où les activités actuelles qui privilégient fortement les régions frontalières seront étendues à l'ensemble du territoire national.
Shared Cultural Heritage Programm des Pays-Bas	Les Pays-Bas et les dix pays cibles définis avec la mise en œuvre distincte selon les pays et un focus renforcé sur le Pays-Bas et l'intégration de la population.
Touring Artists	L'Allemagne pour les artistes et les professionnels de la culture sortants et le monde entier pour les artistes entrants qui planifient un séjour temporaire ou un spectacle en Allemagne.
IFACCA	Dans le monde entier et plus particulièrement dans les pays où l'IFACCA a des adhérents.
Nordic-Baltic Mobility Programme	Les états de la coopération nordique et les trois états baltique. Jusqu'à présent, aucun lien international n'a été établi, mais cet aspect-là fait actuellement l'objet de discussions.

- Une définition claire de la dimension géographique est commune à tous les projets. Certains, cependant, discutent et planifient des élargissements ou des points priorités supplémentaires.

### 3.4.3 Les leçons apprises

Ce chapitre présente un large spectre de résultats qui ont été dégagés par les responsables de la réalisation des programmes à ce jour, les progrès obtenus et les recommandations que ces personnes feraient aux autres porteurs de projet. Il donne aussi une idée de ce que seront les nouvelles réflexions et des perspectives de ces projets.

#### Quelles sont les résultats ?

- Les projets ont tous été jugés conformes au résultat visé. Toutefois, une étude de cas plus complète devrait être réalisée pour une évaluation efficace et un retour d'information devrait

être demandé aux différents groupes cibles et pas seulement aux responsables du programme, comme dans le cas présent.

Projet	Quelles sont les résultats ?
Fonds germano-tchèque pour l'avenir	Un partenariat vigoureux qui doit continuer à être bien soutenu.
Shared Cultural Heritage Programm des Pays-Bas	La consolidation du concept d'histoire commune dans le sens où la réflexion transcende le point de vue purement européen.
Touring Artists	Un portail en ligne performant avec un nombre d'utilisateurs en constante augmentation.
IFACCA	La nouvelle stratégie a considérablement fait progresser l'organisation au fur et à mesure que le travail et les prestations de services se présentaient. Il est essentiel de coopérer avec des organismes extérieurs au secteur culturel et de diffuser des messages sans équivoque.
Nordic-Baltic Mobility Programme	Un intérêt croissant du groupe cible pour les projets de mobilité et les échanges en général. Pour la Finlande, l'établissement de nouvelles coopération. Le pays ciblé majoritairement était d'abord la Suède et maintenant aussi les États baltes.

### Quelles sont les perspectives pour l'avenir ?

Projet	Perspectives
Fonds germano-tchèque pour l'avenir	Les rencontres comme élément essentiel et privilégier les personnes plutôt que les monuments (infrastructure). L'implication des jeunes est également indispensable à cet effet. Se focaliser sur l'Europe. Sortir des sentiers battus en ce qui concerne les opérateurs culturels afin de s'adresser à de nouveaux groupes cibles et de faire face à la question européenne.
Shared Cultural Heritage Programm des Pays-Bas	Continuer à travailler en fonction des réalités locales, mais impliquer davantage les citoyens - travailler avec les populations et se concentrer davantage sur le patrimoine immatériel.
Touring Artists	Élargissement des groupes cibles du portail et, en plus d'encourager la coopération européenne, renforcement de la dimension internationale.
IFACCA	Avoir une vision plus détaillée et mener une coopération plus étroite avec les secteurs extérieurs à la culture, développer la coopération intersectorielle et accompagner le secteur culturel en dehors de son cadre.
Nordic-Baltic Mobility Programme	Élargir la dimension internationale du programme de financement des résidences, et intégrant des perspectives générales telles que le genre, les enfants et les jeunes et la durabilité.

- Il est important pour la pérennité de bien des projets que l'on redonne aux citoyens un rôle central, qu'ils apprennent à mieux comprendre les contextes et à s'impliquer dans les questions européennes et mondiales. Il est donc important que le secteur culturel sorte des sentiers battus et travaille dans un esprit de collaboration intersectorielle.

### 3.5 Association Espace culturel Grande Région : Éléments clés de la coopération culturelle transnationale sur la base d'études de cas internationales

Du point de vue de l'auteur de l'étude et sur la base des cinq études de cas qui ont été réalisées, les quinze orientations fondamentales suivantes pour l'association Espace culturel Grande Région sont pertinentes pour un développement durable de la coopération culturelle transnationale :

- **Maintenir le cap sur l'aire géographique de la Grande Région**  
Les exemples de bonnes pratiques internationales sont assortis de délimitations géographiques claires. Divers espaces transnationaux établis, tels que la Grande Région, ont démontré leur utilité pour la coopération culturelle transnationale. La coopération culturelle nordique et la coopération germano-tchèque en sont des illustrations. À l'instar de la coopération nordique, qui a étendu le champ d'activités dans certains programmes aux États baltes, il serait également envisageable de nouer une coopération dans d'autres espaces de coopération établis et de tirer parti des synergies dans ce domaine.
- **Intégrer la dimension internationale et la mettre en valeur**  
La coopération internationale et les questions mondiales jouent un rôle de plus en plus important, y compris dans le secteur culturel. Cependant, les programmes globaux sur le plan géographique deviennent très complexes à gérer. Aux Pays-Bas, il existe une coopération avec un nombre limité de pays cibles. Un modèle ciblé de coopération culturelle internationale dans la Grande Région, qui doit être systématiquement intégré dans les futurs programmes de coopération culturelle dans la Grande Région. La sélection des pays partenaires internationaux doit être fondée sur des objectifs et des priorités thématiques communs.
- **Des enjeux clairement définis dans la Grande Région sont déterminants pour obtenir un effet positif.**  
La pratique internationale montre clairement que des priorités thématiques doivent être fixées. Les programmes qui ont commencé en toute transparence en ce qui concerne les sujets abordés ont maintenant instauré des années à thème. La seule exception est le programme de mobilité de la Coopération nordique. Pour l'association Espace culturel Grande Région, il s'agit donc de décider des thèmes de coopération culturelle transnationale qui intéressent l'ensemble des partenaires. Les priorités thématiques définies dans le cadre de la présente étude peuvent servir de point de départ pour les décisions finales à prendre à cet égard.
- **Tenir compte de l'évolution mondiale et de l'intégration européenne**  
Les pionniers de la politique culturelle internationale se concentrent sur les enjeux mondiaux. La directrice du Fonds germano-tchèque pour l'avenir souligne l'importance de l'engagement dans le processus d'intégration européenne et de la coopération intersectorielle du secteur culturel. Aux Pays-Bas, le concept d'histoire partagée continue de se développer dans le sens où des perspectives diverses et non européennes sont intégrées. Toutes les nouvelles formes de coopération culturelle transnationale dans la Grande Région devraient, dès le départ, tenir compte de ces évolutions et fonctionner de manière intersectorielle.
- **Privilégier les gens et ne pas les monuments**  
Les rencontres et le dialogue sont les principaux défis à relever. Cela concerne à la fois la population et les organisations de la société civile, les experts et les administrations, ainsi que la vie politique. Les structures doivent être conçues de manière à permettre des échanges ouverts, à fournir un cadre sûr dans lequel les défis peuvent être relevés et discutés à l'amiable. Dans ces conditions, la valeur ajoutée de la coopération et de l'échange d'expériences dans le cadre de la coopération culturelle transnationale dans la Grande Région devient tangible. Les partenariats doivent également être encouragés en permanence afin de parvenir à de bons rapports de voisinage en Europe sur le long terme.

- **Élaborer des offres spécifiques pour tous les groupes cibles de la coopération transnationale**  
L'objectif de toutes les actions internationales est d'intensifier la coopération culturelle transnationale. Mais les acteurs de la coopération culturelle sont multiples. L'intégration réussira d'autant mieux que les mesures spécifiques aux groupes cibles seront plus synergétiques. Le programme des Pays-Bas sur le patrimoine culturel commun (Shared Cultural Heritage Programme) illustre systématiquement cette approche. La coopération culturelle dans la Grande Région devrait s'inspirer de ces modèles et mettre en œuvre des trains de mesures spécifiques aux groupes cibles. Ceux-ci devraient inclure les trois groupes cibles de la coopération, à savoir la politique culturelle, les administrations/intermédiaires culturels et les experts, ainsi que les opérateurs culturels.
- **Réaliser un programme de mobilité dans la Grande Région à dimension internationale**  
La mobilité signifie la possibilité pour les groupes cibles de la coopération culturelle transnationale de se rencontrer face à face. C'est essentiel, comme le montrent clairement les bonnes pratiques internationales. Les modèles varient des cadres d'apprentissage par entités homologues et des conférences régionales aux programmes de visites internationales, des ateliers et formations transnationaux, des échanges de personnel et des approches plus « classiques » telles que les résidences et les mobilités d'artistes en particulier. La Grande Région devrait donc lancer un programme de mobilité dont la coopération culturelle devrait faire l'objet d'une dimension internationale ciblée.
- **Définir le processus participatif d'élaboration des programmes comme une norme dans la Grande Région**  
Les avancées au niveau international sont claires : la co-création et la participation des utilisateurs y sont de plus en plus de mise. Elles facilitent l'implication stimulante des futurs utilisateurs et des autres intervenants. Ces projets améliorent la qualité des services offerts et la crédibilité de la proposition auprès des entités homologues auxquelles elle est destinée. Dans la Grande Région, les futurs programmes de coopération culturelle transnationale devraient donc faire l'objet de discussions stratégiques et être approfondis avec les utilisateurs et protagonistes spécifiques pour la thématique en question (et non avec tous les utilisateurs plausibles).
- **Considérer le multilinguisme comme un élément transversal de la coopération culturelle**  
Le multilinguisme a de multiples dimensions, comme l'ont clairement montré les exemples internationaux de bonnes pratiques. Celles-ci vont bien au-delà de la promotion de l'acquisition d'une langue et comprennent des questions sur le transfert de savoir-faire dans la langue la plus élémentaire possible, comme l'approche dite « plain English », ainsi que des questions reflétant les changements sociaux actuels (mot clé : immigration). Ce que tous les projets ont en commun, c'est que les informations sur les programmes de coopération transnationale doivent en tout état de cause être également disponibles en anglais. Cette façon de faire devrait également être examinée avec soin dans la coopération culturelle de la Grande Région.
- **Mettre en place d'une stratégie de communication en ligne dans la Grande Région**  
La communication au sein et en faveur de projets et de programmes de coopération culturelle transnationale et internationale a lieu dans le monde numérique. Les initiatives examinées ont en commun de fournir toutes les pages Web et tous les services Web, d'être actives dans les médias sociaux et d'avoir des employés pour ces tâches. Les offres numériques comprennent des portails en ligne, des bases de données en ligne, des centres de données en ligne, etc. Des formulaires en ligne sont également utilisés pour les demandes. Les nouveaux programmes de coopération culturelle de la Grande Région doivent tenir compte de cette évolution. Cependant, les offres en ligne doivent être combinées avec des modèles concrets de consultation hors ligne, par exemple, comme le montrent également les pratiques internationales.

- **Une association de ministères est une structure institutionnelle qui convient à la coopération culturelle**

L'association Espace culturel Grande Région combine deux éléments caractéristiques de tous les programmes de coopération culturelle transnationale : le pilotage stratégique par les ministères et la concrétisation opérationnelle hors ministères dans un système structuré et global. Elle est ainsi structurée de manière plus systématique et à plus long terme que la plupart des exemples internationaux analysés. La structure institutionnelle est donc également une entité juridique et peut conclure des transactions commerciales en son nom propre ou utiliser les subventions pour la coopération. Cette structure accueillante et prospective de coopération culturelle dans la Grande Région doit être maintenue dans ce sens. Par ailleurs, il faut toujours du personnel à la mise en œuvre, comme le montrent clairement tous les exemples internationaux.

- **Maintenir la prise de décision consensuelle**

La pratique internationale est un processus de prise de décision basé sur le partenariat entre les partenaires et/ou les intervenants stratégiques, ce qui peut bien sûr inclure une culture cultivée du conflit. La Grande Région dispose, dans le cadre de sa coopération culturelle transnationale, d'un collège de coordinateurs régionaux (ainsi que d'un conseil d'administration). Ces structures semblent adaptées au maintien de la gestion stratégique de la coopération culturelle dans la Grande Région et doivent donc être maintenues.

- **Les initiatives descendantes sont au cœur de la coopération culturelle transnationale**

La conception et la mise en œuvre de programmes de coopération culturelle et de mesures de soutien internationaux et transnationaux sont des projets complexes et de longue haleine. Toutes les pratiques internationales examinées ont en commun d'être initiées de haut en bas et pilotées sur le plan stratégique par les ministères de la culture et/ou des affaires étrangères. La poursuite du développement des programmes de coopération culturelle dans la Grande Région peut donc continuer à être appuyée et encouragée par les ministères de la culture nationaux et régionaux. Pour la mise en œuvre opérationnelle, cependant, une coopération systématique avec les organisations d'intervenants intéressées devrait être établie. Ici aussi, les cas internationaux analysés offrent de bonnes indications pratiques.

- **Envisager avec sérieux la création d'un fonds pour la coopération culturelle transnationale**

Plusieurs des programmes internationaux examinés, tels que le Programme des Pays-Bas sur le patrimoine culturel commun (Shared Cultural Heritage Programme), la coopération culturelle nordique et la coopération germano-tchèque, mettent aussi en place un instrument de financement pour les artistes et les professionnels de la culture. Le modèle néerlandais, qui prévoit un fonds pour les actions ascendantes dont le budget n'est pas trop élevé, semble particulièrement adapté à la Grande Région. Un autre aspect positif de ce fonds est son intégration claire dans une approche thématique et géographique.

- **Mettre à l'essai le financement à moyen terme sur la base du produit national / régional brut**

La pratique au plan international indique que, pour un budget annuel d'environ 1,75 million d'euros, il est possible de mettre en œuvre des programmes considérables ayant des effets positifs concrets dans le cadre de la coopération culturelle transnationale et internationale. Entre 15 et 30 % seront en général consacrés aux frais généraux, le reste étant disponible pour la mise en œuvre du projet. Les modalités de financement à moyen terme sont fondamentales, car les programmes transnationaux sont par définition plus longs à concrétiser. Ces fondements devraient avoir une influence sur la budgétisation de la coopération culturelle dans la Grande Région. Par ailleurs, à l'instar de la coopération nordique, il convient de mettre à l'essai une répartition des contributions financières en fonction du produit national brut et du produit régional brut des pays et régions de la Grande Région.

## 4. L'AVENIR DE LA COOPÉRATION CULTURELLE DANS LA GRANDE RÉGION

### 4.1 Commentaires des coordonnateurs régionaux et du conseil d'administration

Dans le cadre du rapport « 2.3 Benchmarking international et bonnes pratiques internationales », trois axes prioritaires thématiques pour une orientation future de l'association Espace culturel Grande Région ont été élaborés en se fondant sur les spécifications des coordonnateurs régionaux. Les coordonnateurs régionaux ont discuté de ces éléments et ont fait part de leurs réactions tant par écrit que dans le cadre de la présentation intérimaire de l'étude qui a eu lieu le 18 juin 2018. Les contributions des autres membres du conseil d'administration sont également présentées ici. Les résultats de ces contributions sont résumés ci-dessous et sont repris dans les propositions pour l'avenir de l'association. Un atelier réunissant les coordonnateurs régionaux s'est tenu à Luxembourg le 12 septembre 2018 dans le cadre du projet de rapport général. Dans ce contexte, les coordonnateurs régionaux se sont mis d'accord sur d'autres critères, qui sont également présentés dans ce chapitre et ont été intégrés dans les recommandations finales de l'auteur de l'étude (voir chapitre 4.2).

#### 4.1.1 « Shared History » (histoire partagée)

Les commentaires sur le contenu portent sur les aspects suivants :

- Comprendre la Grande région aussi dans le contexte du passé militaire entre l'Allemagne et la France
- Le processus d'unification de l'UE qui a permis de trouver de nouvelles méthodes pacifiques de coopération
- La culture industrielle peut être liée au processus d'unification européenne (Communauté européenne du charbon et de l'acier)
- Les projets sur le plan de l'Union européenne devraient être valorisés pour positionner la Grande Région à cet égard. La Grande Région pourrait, par exemple, développer conjointement une initiative sur le Label du patrimoine européen ou mettre en place un réseau de sites du patrimoine culturel existant. Dans le cadre des Journées européennes du monument, une action conjointe pourrait être mise en œuvre.
- Une histoire partagée pourrait aussi nous éclairer sur une « Europe du futur » sur des thèmes aussi divers que ce qu'être chez soi signifie, le monde du travail, l'art et la vie quotidienne, les migrations et l'interculturel, comment construire le sentiment d'appartenance qui fait défaut.

Les propositions administratives et « techniques » pour réaliser le projet comprennent les points suivants :

- Une réunion des intervenants pour la définition commune de l'histoire partagée dans la Grande Région
- Une cartographie des activités existantes
- L'élaboration d'un plan commun de réalisation.
- L'association pourrait être le coordinateur de projets, mais pas celui qui en assurerait la concrétisation. Un lieu de travail avec du personnel est pour cela nécessaire.
- La réalisation des activités culturelles de type participatif
- La mise au point de projets d'exposition, de structures d'accueil et la contribution conjointe des intervenants de la Grande Région dans leur domaine de prédilection

**Mesures existantes** dans la Grande Région :

- Les mesures seront prises par des institutions extérieures telles que musées, services de protection du patrimoine, théâtres, centres culturels, etc.
- Le réseau des Villes Fortifiées de la Grande Région
- Des projets muséographiques innovants en Rhénanie-Palatinat tels que le musée des migrations en ligne « Lebenswege » (« Parcours de vies ») ou le projet pilote « Kulturelle Vielfalt im Museum : Sammeln, Ausstellen, Vermittlung - Sammlungen neu sichten » (« La diversité culturelle dans les musées : collectionner, exposer, transmettre - un nouveau regard sur les collections. »)

#### 4.1.2 Prestations de services et structures d'appui

Les commentaires sur la **conceptualisation du contenu** portent sur :

- les prestations de services centrées sur l'histoire partagée (patrimoine culturel, patrimoine industriel)
- l'engagement stratégique commun en faveur du financement de l'UE, en particulier d'Interreg
- le soutien et conseils sur l'utilisation de programmes de financement de l'UE

**Les coordinateurs régionaux ont proposé les modalités techniques et administratifs suivantes :**

- Des prestations de services de petit format, mais bien adaptées et axées sur des thèmes précis
- Une cartographie des services existants dans la Grande Région, au niveau national et transfrontalier, des sources d'information ainsi que des points infos existants.
- Les besoins et les actions à mener ensemble peuvent être déterminés sur cette base.
- Coopération étroite de l'association espace culturel Grande région avec les intervenants en place et prise en compte des résultats de la conférence sur la mobilité de Mons en 2016.
- Coopération, par exemple sur la mobilité, avec le groupe de travail des régions frontalières européennes et ceux du Sommet
- Nécessité d'un office pour la mise en œuvre
- Aperçu de cas pratiques d'experts des ministères participants
- Table ronde rassemblant des professionnels de la culture de la Grande Région sur des thèmes en évolution
- Base de données des bonnes pratiques et intervenants
- Bourses pour les projets d'échanges dans le domaine de l'éducation culturelle
- Aide aux programmes d'artistes en résidence

Les **mesures en place** suivantes ont été identifiées :

- Programmes culturels pour les jeunes - Kulturfabrik à Esch/Alzette
- Il existe des réseaux existants (multipistes - musique, Grand Luxe - danse, Total Theater - théâtre, etc.) sur lesquels on peut se baser.
- Les organismes de financement de l'UE tels que les Creative Europe Desks (Erasmus+, Horizon 2020) pourraient également avoir un rôle à jouer pour élaborer un plan transnational complémentaire.
- Le Forum « Entreprendre dans la Culture », un dispositif national d'apprentissage en France, dans la Grande Région pourrait être mis en œuvre de la même manière.
- La ville de Trèves dispose d'un fonds de financement pour les projets transfrontaliers et soutient également la recherche de partenaires et de nouveaux financements ainsi que le travail de presse et de relations publiques.
- Projets et mesures pour la promotion des relations interculturelles en Rhénanie-Palatinat : Plurio.net, association espace Culturel Grande région, organisations culturelles

transfrontalières ainsi que la nouvelle Agence de services pour l'éducation à la culture (depuis 2017)

#### 4.1.3 Mobilité et mobilisation public transnational

Les coordinateurs régionaux ont fait des **suggestions sur le contenu** :

- Programmes d'échanges dans plusieurs domaines culturels : théâtres, musées, institutions, débats culturels
- Billetterie : abonnements (par ex. le Pass Musée du Haut-Rhin), offres de billets dans les bureaux de préservation, plates-formes en ligne
- Élaboration d'une stratégie de mobilisation du public de la Grande Région sur la base d'une analyse de base et prospective
- Mobilité des opérateurs culturels, des artistes, des gestionnaires, des techniciens, etc. est l'une des priorités du ministère français de la Culture. Le Conseil européen déploie des efforts pour réaliser l'Erasmus de la culture à cette fin.
- Échanges avec le Sud dans sa globalité, plan d'action, politique de développement, jumelage de villes
- Le projet international de présentation du Arts Council of England d'Angleterre pourrait être une source d'inspiration pour la Grande Région afin de soutenir des artistes exceptionnels (par exemple, les lauréats du Prix Robert Schuman) à conquérir les marchés internationaux.
- Échanges autour de l'Europe/identité culturelle
- Implication des traducteurs et des auteurs (à l'instar de la Rhénanie-Palatinat) « Poesie der Nachbarn » (« Poésie des voisins »)
- Échanges sur le thème des médias et des connaissances des médias

**Dans le domaine des aspects administratifs et « techniques »**, les propositions suivantes ont été faites :

- Nécessité absolue d'une cartographie des mesures existantes
- En particulier, une présentation systématique des résidences existantes dans la Grande Région serait très intéressante.
- Implication des intervenants et des protagonistes (liste des intervenants de la ville de Trèves disponible)
- Faire participer les groupes de travail du Sommet, tels que le Groupe Mobilité
- Voyages culturels à travers la Grande Région
- Rencontres d'artistes transfrontalières
- Expositions dans les musées de la Grande Région

**Les mesures existantes** communiquées par les coordinateurs régionaux comprennent la liste suivante :

- Échanges réguliers de professionnels du tourisme des villes QuattroPole
- « La culture fait l'école » offre un potentiel de développement pour la promotion de la mobilité durable des artistes, par exemple sous la forme de résidences
- « Poesie der Nachbarn » (« Poésie des voisins ») en Rhénanie-Palatinat
- Le programme « Jedem Kind seine Kunst » (« À chaque enfant son art ») , les enfants et les jeunes se mobilisent aussi sur le plan artistique
- Promotion des relations internationales en Rhénanie-Palatinat

#### 4.1.4 Résultats des discussions du Conseil d'administration de juin 2018

Des discussions complémentaires ont également eu lieu, le 18 juin 2018, lors de la présentation des résultats intermédiaires de l'étude au Conseil d'administration à Luxembourg. À cette occasion, les participants ont inventé le terme « région Schuman », car la Grande Région a joué un rôle majeur dans le processus d'unification européenne. Comprendre la coopération européenne comme un projet culturel serait une voie d'avenir qui donnerait (à nouveau) un sens aux efforts de la coopération. Par ailleurs, il faudrait tenir compte du fait que la coopération dans le domaine de la culture serait très intensive dans la Grande Région. Les représentants d'autres domaines thématiques se réuniraient moins fréquemment et de manière moins intensive. En ce qui concerne les outils de financement de la coopération, l'idée de « Focal Points » (« éléments de convergence ») dans les régions frontalières pourrait également être à nouveau évoquée.

#### 4.1.5 Décisions des coordinateurs régionaux en septembre 2018

Les coordinateurs régionaux ont pris les décisions suivantes pour le travail futur de l'association Espace culturel Grande région lors de leur réunion du 12 septembre 2018 à Luxembourg. Il en sera tenu compte dans les recommandations finales :

- Les futures activités de concrétisation devraient être organisées de telle sorte qu'il ne soit pas nécessaire d'engager du personnel permanent. La préférence devrait être donnée à la collaboration avec des prestataires de services externes. Des projets de moindre envergure, mais de qualité, si possible avec une grande visibilité, devraient être mis sur pied. Le travail de communication devrait être appréhendé à nouveau de manière plus intensive.
- Le principal outil de mise en œuvre devrait être la présidence de chaque pays, à laquelle tout le personnel peut être associé (aux frais et sous la responsabilité de la présidence de chaque État). C'est à la présidence en exercice de décider si et dans quelle mesure cela se produit. La motivation et la responsabilité personnelles des coordinateurs régionaux est également une priorité absolue, par exemple pour l'accompagnement des projets.
- Les axes thématiques peuvent s'appuyer sur les trois pôles de réflexion dont il est question dans l'étude. Une stratégie et une feuille de route élaborées conjointement devraient soutenir ces priorités pendant plusieurs présidences. Mais chaque présidence devrait également pouvoir mettre en place ses spécificités propres.
- Les objectifs à moyen et long terme peuvent être d'accroître la mobilité au sein de la Grande Région et la visibilité des activités associatives de coopération culturelle et de sensibiliser la population au patrimoine culturel commun. Les échanges et les services culturels et politiques devraient également y jouer un rôle.
- Le cadre financier existant sera maintenu. Cela représente environ 85 000 € par an. À moyen terme, à la suite de la présentation de projets de référence réussis, un élargissement du cadre budgétaire pourrait être envisagé.

## 4.2 Recommandations sur « l'association Espace culturel Grande Région 2018+ »

Ce chapitre, basé sur les analyses des chapitres d'étude module 1 et module 2 ainsi que sur le retour d'information des ateliers, fait le point sur les objectifs de l'association et présente une proposition pour une stratégie à long terme ainsi qu'une feuille de route pour les activités futures de l'association Espace culturel Grande Région.

### 4.2.1 Objectifs

Les objectifs fixés dans les statuts restent inchangés, car ils reflètent toujours bien les priorités thématiques. Toutefois, il est recommandé de les expliquer en ce qui concerne les notions clés.

**L'objet**<sup>94</sup> de l'association Espace culturel Grande Région consiste à

- (1) promouvoir la richesse, la diversité et les particularités des cultures et du patrimoine culturel ;
- (2) contribuer à la promotion et à l'amélioration des connaissances et des échanges entre les citoyens et les acteurs culturels de la Grande Région, dans l'intérêt du développement durable ;
- (3) coordonner et d'accompagner des projets culturels transfrontaliers dans la Grande Région, en mettant l'accent tout particulièrement sur le travail culturel pour les jeunes ;
- (4) favoriser la formation de réseaux de compétences dans la Grande Région, les développer et les professionnaliser ;
- (5) intensifier la coopération culturelle transfrontalière avec les réseaux et portails existants ;
- (6) promouvoir et stimuler la mobilité entre le public et les opérateurs culturels de la Grande Région
- (7) créer des synergies pour une communication commune et efficace au sein de la Grande Région.

**Les définitions à cet égard** pourraient être décrites comme suit :

**Les spécificités des cultures de la Grande Région** sont, entre autres, le lien étroit avec le processus d'unification européenne.

**Le patrimoine culturel** englobe une définition large incluant le patrimoine commun et les thèmes du patrimoine mondial.

**Les acteurs culturels** sont les artistes, les professionnels de la culture, les gestionnaires d'institutions culturelles, les entrepreneurs culturels, les relais tels que les réseaux et points d'information, les scientifiques qui ont un rapport avec le domaine culturel. L'administration culturelle joue un double rôle, d'une part en tant qu'intervenant culturel (par exemple en ce qui concerne les offres de mobilité) et d'autre part en tant que concepteur et organisateur stratégique de projets politiques culturels communs.

**Les projets culturels transfrontaliers** se placent au centre de la coopération transnationale et vont au-delà de la coopération culturelle bilatérale. Cependant, ils ne doivent pas toujours inclure tous les partenaires pour toutes les activités.

### 4.2.2 Stratégie à long terme de l'association

La stratégie à long terme de l'association Espace culturel grande région pourrait s'appuyer sur les 30 éléments clés de la coopération culturelle transnationale qui ont été rassemblés dans le cadre de cette étude (voir annexe 6.1). Les objectifs stratégiques suivent les trois axes thématiques identifiés dans cette étude et sont complétés par la question transversale de la visibilité. Ils interagissent entre eux et se nourrissent les uns les autres de manière idéale. Le cadre stratégique suivant est proposé :

<sup>94</sup> STATUTS « Espace culturel Grande Région »

#### **4.2.2.1 Renforcer la mobilité des opérateurs culturels dans la Grande Région**

La mobilité des opérateurs culturels est un aspect central de toutes les initiatives de coopération culturelle transnationale. La rencontre en personne permet de faire connaissance, d'échanger des expériences et d'apprendre les uns des autres dans le domaine de la culture, du développement artistique et de l'échange professionnel. Elle comprend également la mobilité du public, ce qui, dans le contexte de l'association Espace culturel Grande Région présente un intérêt particulier pour la mobilisation transnationale de ce public. Les questions de mobilité n'ont pas encore fait l'objet d'une attention particulière dans le cadre de l'association de l'Espace culturel Grande Région. Il est donc recommandé de faire preuve d'initiative à cet égard.

##### **Objectif 1 : Faire de la Grande Région un espace international de résidence pour les acteurs culturels (M1)**

Des programmes de résidence sont offerts dans de nombreux pays, régions et villes. Toute la panoplie des résidences est encore absente dans la Grande Région. Il convient à cet égard d'en déterminer la portée. Cela pourrait inclure les domaines d'activité suivants :

- ➔ Améliorer l'accès à l'information sur les résidences de la Grande Région
- ➔ Mettre en réseau des intervenants dans le domaine des résidences de la Grande Région
- ➔ Encourager les initiatives conjointes (et éventuellement internationales) des résidences de la Grande Région

##### **Objectif 2 : Intensifier les échanges professionnels au sein de la Grande Région (M2)**

L'échange d'informations sur les projets et les programmes de politique culturelle n'a pas encore eu lieu systématiquement au sein de l'association Espace culturel Grande Région. Les structures d'échange pour la gestion culturelle ne sont pas non plus disponibles. Cette valeur ajoutée de l'engagement dans la coopération transnationale doit être exploitée à l'avenir dans une plus large mesure. Les activités à cet égard pourraient l'être :

- ➔ Impliquer des intervenants experts dans les ministères dans la coopération culturelle transnationale
- ➔ Mettre au point des structures d'échange pour les gestionnaires de la culture
- ➔ Recourir systématiquement aux conférences thématiques comme outil d'échange

##### **Objectif 3 : Encourager la mobilité transnationale du public dans la Grande Région (M3)**

Il est important que la coopération culturelle transnationale soit également comprise par le public. Le rapprochement d'une région est renforcé par l'implication du public et de la population. La langue et d'autres frontières empêchent souvent une exploitation plus intensive de l'offre culturelle dans les régions et pays voisins. Les activités suivantes pourraient être planifiées à cet égard :

- ➔ Mieux connaître les visiteurs et non-visiteurs transnationaux dans la Grande Région
- ➔ Préparer des ensembles de méthodes pour la mobilisation des publics transnationaux pour les opérateurs culturels de la Grande Région

#### **4.2.2.2 Développer plus avant les services et les mesures de soutien dans la Grande Région**

Il existe une demande pour des mesures de soutien dans la Grande Région afin que la coopération culturelle transnationale puisse être améliorée et plus efficace. L'association Espace culturel Grande Région ne doit pas être considérée comme un helpdesk, mais comme un organisme qui fournit des informations aux opérateurs culturels intéressés aussi bien de manière spontanée que par le biais de documents explicatifs bien rédigés. Tous les services et mesures de soutien en la matière doivent être axés de manière explicite sur les opportunités de l'ère numérique, comme le prouve l'expérience internationale. Les objectifs suivants sont recommandés dans la zone de service :

##### **Objectif 1 : L'association s'engage pour les instruments financiers communs dans le domaine de la culture (S1).**

La coopération culturelle transnationale dépend, entre autres, de la disponibilité de programmes de financement. Dans ce contexte, il est essentiel de faire en sorte que le programme Interreg de la Grande Région soit doté de mesures adaptées sur le plan culturel. Des efforts conjoints en vue d'un financement supplémentaire (de l'UE) pourraient également être efficaces. Les domaines d'activité pourraient donc être :

- Le maintien de la coopération systématique avec les organismes responsables des programmes
- La définition des positions stratégiques pour le secteur culturel dans les nouveaux programmes de financement
- Le suivi de la réalisation des programmes dans le domaine de la culture

##### **Objectif 2 : L'association propose des moyens de service pour la gestion de projets de coopération culturelle transnationale (S2).**

Les opérateurs culturels ne sont pas pleinement informés des programmes de financement disponibles pour les projets culturels transnationaux. Des synergies peuvent être créées si ces informations sont analysées de façon systématique. Il en va de même pour le cadre juridique de la coopération transnationale. Les activités suivantes pourraient donc être mises sur pied :

- Diffusion d'informations sur les possibilités de financement de la coopération culturelle transnationale
- Coopération méthodique avec les centres d'information existants pour la coopération culturelle transnationale et transfrontalière

#### **4.2.2.3 Renforcer la coopération culturelle sur des thèmes spécifiques**

L'association Espace culturel Grande région a déjà travaillé sur de nombreux sujets. L'analyse des activités antérieures a toutefois permis de constater que le volet du patrimoine culturel était jusqu'à présent moins bien représenté. À cet égard, il existe des repères pour les orientations futures. Par ailleurs, de nombreuses (nouvelles) possibilités thématiques de coopération se présentent également. Des projets dans le domaine de la musique (iPop), par exemple, sont déjà en préparation. Les objectifs des lignes directrices thématiques pourraient être :

### **Objectif 1 : Mieux faire connaître le patrimoine culturel de la Grande Région aux citoyens (T1)**

La Grande Région possède des sites culturels remarquables, de nombreux biens culturels protégés par l'UNESCO et un grand nombre de réalisations qui ont reçu le label du patrimoine européen, pour ne citer que quelques-uns des éléments du patrimoine culturel de la Grande Région. C'est aussi la région où le mouvement d'unification européenne est fortement représenté. Les activités à cet égard pourraient l'être :

- Contribuer au renforcement de la mise en réseau des sites du patrimoine culturel de la Grande Région
- Concevoir des modèles de coopération qui tiennent compte des spécificités du patrimoine commun et du patrimoine mondial.

### **Objectif 2 : Définir ensemble les priorités thématiques (T2)**

Les priorités de la politique culturelle sont sans cesse approfondies à tous les niveaux de décision. De nouvelles questions culturelles ou intersectorielles deviennent plus ou moins importantes. La mise en place d'axes thématiques clairs est essentielle pour un travail structuré. Cela permettra également d'améliorer la visibilité de l'action de l'association. Les activités suivantes sont proposées :

- Rendre en compte sur les évolutions thématiques actuelles dans le domaine culturel de la Grande Région dans les échanges en cours de l'association
- Mettre en œuvre à moyen terme des processus systématiques d'identification des sujets assortis dans chaque cas d'un référencement international

#### ***4.2.2.4 Améliorer la visibilité du travail de l'association Espace culturel Grande région***

La visibilité des réalisations des activités de l'association Espace culturel Grande région devrait être encore renforcée. Cela concerne à la fois la (ré)intégration dans les supports d'information existants de la Grande Région en général et le travail spécifique de relations publiques dans le cadre des activités de l'association Espace culturel Grande Région. Les opportunités du monde numérique devraient être utilisées systématiquement et une attention particulière accordée à cet aspect. Les priorités suivantes pourraient être retenues comme objectifs :

### **Objectif 1 : concevoir et diffuser des messages clairs (V1)**

La stratégie et la feuille de route constituent le fondement de la communication élémentaire de l'association Espace culturel Grande Région pour les années à venir, avant sa reconfiguration dans le cadre d'un nouveau processus et la redéfinition de la campagne de communication.

- Élaborer un message clé et l'utiliser de façon systématique
- Élaborer une image de marque uniforme pour les projets de mise en œuvre conjointe
- Mettre la priorité sur la communication en ligne et les médias sociaux

#### 4.2.3 Feuille de route de mise en œuvre à court terme de l'association

La mise en œuvre à court terme concerne les deux à quatre prochaines années de travail de l'association. Par exemple, une activité est affichée pour chaque cible.

Activité	Mise en application	Référence stratégique
<b>Mobilité</b>		
Cartographie des résidences existantes dans la Grande Région	Les coordinateurs régionaux compilent l'information sur les résidences dans leur secteur d'activité. Un prestataire de services externe pourrait participer à l'élaboration d'une grille d'enquête commune et à la production d'un rapport ou d'une documentation ou base de données en ligne.	M1
Faire un essai à propos des échanges de conseillers techniques	Les coordinateurs régionaux pourraient convenir de placer un petit nombre de conseillers techniques auprès de collègues de la Grande Région au cours d'une année pour de courts séjours. Cette approche permet d'acquérir de l'expérience sur les modalités pratiques d'un tel échange.	M2
Analyse des visiteurs et non-visiteurs transnationaux	Un prestataire de services extérieur pourrait être chargé d'analyser les particularités des visiteurs qui se rendent à des activités culturelles dans la Grande Région. Quelles sont les catégories de publics particulièrement mobiles ? Quels sont les groupes cibles qui accueillent le moins d'offres culturelles en dehors de leur région de résidence ? - Les réponses à ces questions pourraient servir de base à une stratégie transnationale de mobilisation des publics.	M3
<b>Services</b>		
Mise en place d'une Task Force Culture 2021+ pour les programmes de l'UE	Les coordinateurs régionaux élaborent un calendrier et un plan de travail communs pour intégrer les préoccupations culturelles dans les négociations (déjà en cours) pour la nouvelle génération de programmes de financement de l'UE. Une attention particulière est accordée au programme Interreg de la Grande Région. Pour la planification de la préparation thématique spécifique à la culture, on pourrait éventuellement faire appel à des spécialistes externes.	S1
Réunion stratégique des plateformes d'information	Un prestataire de services externe pourrait être chargé de préparer et de mettre en œuvre une mini-conférence des plateformes d'information existantes. Une cartographie systématique de l'offre d'information et de ses faiblesses en relation avec la Grande Région pourrait précéder cette réunion et former le cadre de contenu pour explorer la coopération et la mise en réseau.	S2
<b>Coopération thématique</b>		
Conférence thématique sur le patrimoine commun de la Grande Région en vue du processus d'unification européenne	Un prestataire de services externe pourrait être chargé de préparer le contenu et l'organisation d'une conférence sur le patrimoine commun pour la Grande Région. Pour ce faire, un document de base (succinct) devrait être établi à l'avance, qui définirait le cadre du contenu et les groupes cibles tangibles.	T1
« Culture actuelle » aux réunions des coordinateurs régionaux	Les réunions des coordinateurs régionaux pourraient se voir attribuer un nouvel élément de menu : « Culture actuelle » sont de brefs rapports donnés par chaque coordinateur régional sur les projets (politiques) culturels en cours ou nouvelles dans sa propre zone de compétence, administrative ou géographique. Cela permet d'accroître la connaissance mutuelle, de promouvoir les échanges thématiques et de faciliter la recherche de thèmes communs.	T2
<b>Visibilité du travail de l'association</b>		
Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication	Affectation d'un prestataire externe chargé d'élaborer une stratégie de communication sur mesure pour l'association sur la base des spécifications de contenu des coordinateurs régionaux.	V1

## 5. REMARQUES FINALES

L'étude « Coopération culturelle transfrontalière dans la Grande Région » avait pour objectif de procéder à une évaluation qualitative de la coopération culturelle pour la période 2007-2017 (module 1). En se basant sur cette analyse du statu quo, le module 2 de cette étude a examiné les possibilités de développement futur de l'association Espace culturel Grande Région et les activités qui en découlent après 2018.

De par sa nature même, une étude ne peut remplacer la mise en œuvre en tant que telle. Tout cela est entre les mains des intervenants locaux. Les présents projets relatifs à une stratégie commune à plus long terme et à une feuille de route contenant des propositions concrètes pour sa mise en œuvre au cours des deux à quatre prochaines années sont de nature à alimenter la réflexion et les décisions à prendre au sein des comités d'association et à constituer une base pour le processus décisionnel.

En ma qualité d'auteur de la présente étude, je tiens à remercier le président en exercice Tom Gantenbein du ministère luxembourgeois de la Culture pour la coopération constructive et de qualité dont il a fait preuve pour cette étude. Les échanges qui ont eu lieu avec les coordonnateurs régionaux et le Conseil d'administration dans le cadre de plusieurs ateliers dans le cadre de ces travaux se sont révélés enrichissants pour apporter un complément au contenu des études et ont largement contribué à ce que des recommandations concrètes soient formulées. Dans cette optique, la poursuite des efforts de coopération culturelle transnationale dans la Grande Région avec le soutien de l'association Espace culturel Grande Région se fondera sur de bonnes bases, ce qui contribuera encore plus à son intégration dans la Grande Région et dans le paysage européen.

## 6. ANNEXE

### 6.1 Association Espace culturel Grande Région : Éléments clés pour la coopération culturelle transnationale

Les éléments clés ont été traités dans les modules 1 et 2 de la présente étude. Les éléments clés du module 2 sont indiqués en italique. Ils sont en mesure de définir le cadre d'action futur de l'association.

CONTEXTE
Poursuivre l'engagement en faveur de la coopération et d'une véritable culture de coopération
Accepter la complexité comme un aspect fixe de la coopération transnationale
Comprendre les différentes étapes du développement comme un potentiel de transfert de savoir-faire
<i>Maintenir le cap sur l'aire géographique de la Grande Région</i>
THÈMES
Se concentrer sur des sujets communs
<i>Des enjeux clairement définis dans la Grande Région sont déterminants pour obtenir un effet positif.</i>
Mettre en place un patrimoine culturel commun
Renforcer la dimension internationale de la coopération culturelle dans la Grande Région
<i>Intégrer la dimension internationale et la mettre en valeur</i>
Le multilinguisme et le multiculturalisme sont des trésors au XXI <sup>e</sup> siècle
<i>Considérer le multilinguisme comme un élément transversal de la coopération culturelle</i>
<i>Tenir compte de l'évolution mondiale et de l'intégration européenne</i>
CONDITIONS-CADRES
Engagement en faveur d'instruments de financement communs (UE)
investir dans le développement professionnel de projets transnationaux
Des offres de services et d'information pour la coopération transnationale sont demandées
La promotion de la mobilité est un élément central de la coopération transnationale
<i>Réaliser un programme de mobilité dans la Grande Région à dimension internationale</i>
PARTICIPATION
Renforcer la communication interne et externe
<i>Mettre en place d'une stratégie de communication en ligne dans la Grande Région</i>
Mettre en œuvre des travaux spécifiques aux groupes cibles
<i>Élaborer des offres spécifiques pour tous les groupes cibles de la coopération transnationale</i>
Privilégier les gens et ne pas les monuments
<i>Définir le processus participatif d'élaboration des programmes comme une norme dans la Grande Région</i>
COLLABORATION INTERNE
Utiliser la position et les compétences de l'association Espace culturel Grande Région
<i>Une association de ministères est une structure institutionnelle qui convient à la coopération culturelle</i>
<i>Maintenir la prise de décision consensuelle</i>
<i>Les initiatives descendantes sont au cœur de la coopération culturelle transnationale</i>
<i>Envisager avec sérieux la création d'un fonds pour la coopération culturelle transnationale</i>
<i>Mettre à l'essai le financement à moyen terme sur la base du produit national / régional brut</i>
Partage équitable de la charge financière entre les partenaires de l'association Espace culturel Grande Région

## **6.2 Rapport sur l'analyse comparative internationale et les bonnes pratiques internationales**

Le rapport 2.3 Analyse comparative internationale et bonnes pratiques est joint à ce document.

### **6.3 Rapport à propos de la documentation sur l'étude de cas**

Le rapport 2.4 Documentation de l'étude de cas du module 2 est joint à ce module de documentation en annexe.

## **6.4 Rapport à propos des méthodes d'implication des utilisateurs**

Le rapport 2.8 Méthodes d'implication des utilisateurs est joint à la documentation complet de ce module.

