

# Diriger un Lieu Culturel Indépendant

## UN MANUEL PRATIQUE

*Ouvrage collectif et international*

*Rédigé et rassemblé par Sandy Fitzgerald  
Traduit en français par Angela Conquet*



## LES ORGANISATEURS



### LA FONDATION ASEF (ASEF)

La mission de la fondation est de promouvoir une meilleure connaissance réciproque et des collaborations entre les peuples d'Asie et d'Europe, à travers des échanges intellectuels, culturels et humains.

Ces échanges comprennent des conférences, des lectures, des ateliers, des stages et l'utilisation de ressources internet. L'une des réussites majeures de la fondation est la mise en place des réseaux permanents bi-régionaux qui sont axés sur les territoires et les enjeux visant à tisser des liens encore plus forts entre l'Asie et l'Europe.

Créée en février 1997 par les participants à la Rencontre Asie-Europe (ASEM), ASEF travaille sous la direction des États membres d'ASEM. ASEF est la seule institution permanente du projet ASEM. Depuis 1997, la fondation a lancé des projets ayant impliqué 14.000 personnes d'Asie et d'Europe. Afin de s'assurer que son activité est ouverte et équilibrée entre les pays partenaires, ASEF travaille en partenariat avec d'autres institutions publiques ou avec des acteurs de la société civile.



### ARTFACTORIES / AUTRE(S)PARTS

L'association ArtFactories / Autre(s)pARTs est une plateforme commune de réflexion, de recherche - action, de transmission et de solidarité pour la valorisation des espaces projets qui organisent leurs pratiques et expérimentations autour des relations entre arts, territoires et population. Elle développe la plateforme internationale de ressource aRTfactories, ([www.artfactories.net](http://www.artfactories.net)), initie des actions d'accompagnement et de transmission, organise des rencontres, colloques, et journées d'étude et représenter ces espaces-projets auprès des pouvoirs publics, et des différents acteurs de la vie sociale.



### TRANS EUROPE HALLES

Trans Europe Halles, fondé en 1983, est une plate-forme d'échange, d'entraide et de coopération entre ses membres. Le réseau rassemble un large éventail d'espaces culturels indépendants et pluridisciplinaires en Europe.

## SOMMAIRE

|                                    | PAGE |
|------------------------------------|------|
| INTRODUCTION                       | 2    |
| 1. PROJETER POUR L'AVENIR          | 3    |
| 2. LE LIEU ET LE CONTEXTE          | 10   |
| 3. LE DEVELOPPEMENT DURABLE        | 16   |
| 4. LES ACTIVITES D'UN LIEU         | 23   |
| 5. MANAGEMENT ET DIRECTION         | 30   |
| 6. L'ARGENT                        | 40   |
| 7. COMMUNICATION ET MISE EN RÉSEAU | 52   |
| 8. ANNEXES                         | 69   |

Tous les auteurs sont cités au début de leurs interventions tout au long du livre. Sauf mention contraire, Sandy Fitzgerald est l'auteur des boîtes à discussion, des introductions et des commentaires.

La photo en couverture représente le centre culturel indépendant Ateneu Popular de Nou Barris, Barcelone, Espagne, d'après une photographie originale d'Alex Ayaso.

## INTRODUCTIONS

Parce que la culture cimente la vie collective, et que la vie collective ne peut se construire que dans le partage, on ne peut s'occuper de culture sans se préoccuper de transmission. Transmettre, c'est partager. Partager ses connaissances, partager ses expériences, partager ses réflexions. C'est dans cet esprit que s'est déroulée, fin 2007, **la formation Euro-Asie pour la création et la pérennisation de lieux artistiques et citoyens indépendants**, dont le présent ouvrage est issu.

L'objectif de ces rencontres était de regrouper autour de problématiques communes des acteurs culturels européens et asiatiques, apprendre les uns des autres, en s'appuyant sur l'apport de formateurs, eux-mêmes engagés dans l'action sur le terrain, commencer aussi à se connaître, construire des relations qui, au delà de cette semaine pleine et intense, pourront se poursuivre et se développer. De l'avis de chacun, ce fut une réussite.

Cette publication, coordonnée par Sandy Fitzgerald, ne rend compte que de la part la plus théorique de ce qui s'est passé, et ne peut rien dire des moments d'échanges, des conversations, des indispensables interstices dans lesquels viennent se loger les paroles singulières et souvent passionnantes des participants. Il sera néanmoins d'une grande utilité pour tous ceux qui veulent s'engager dans un projet culturel indépendant, et pour tous ceux qui, déjà, y travaillent chaque jour. Manuel de découverte autant qu'aide à la réflexion, ce livre devrait trouver sa place dans chacun de ces lieux artistiques et citoyens dont l'action est nécessaire, de plus en plus nécessaire, au développement harmonieux du vivre ensemble.

Eric Chevance  
Délégué Général  
Artfactories AutrespArts

N.B. Le terme indépendant a plusieurs significations en fonction du contexte culturel, mais le sens universellement accepté se réfère à une organisation non gouvernementale, qui n'est ni contrôlée, ni dirigée par une structure publique.

Cette publication est le résultat d'une collaboration intense entre la Fondation Asie-Europe (ASEF), Artfactories et TransEuropeHalles (TEH). L'idée de ce manuel est née de l'intention de partager avec un groupe plus large, le contenu d'une formation intitulée « Formation en management et développement de lieux culturels créatifs indépendants » (qui s'est déroulée en décembre 2007, et qui a rassemblé 21 opérateurs culturels venus d'Asie et d'Europe). Ainsi, tous les artistes/opérateurs intéressés pourront utiliser ce manuel comme matière à réfléchir pour leurs espaces d'art créatifs. Sandy Fitzgerald a réuni avec beaucoup de talent les expériences, les informations et les cas pratiques exposés par les participants, dans ce que nous espérons être un manuel utile pour les autres lieux culturels indépendants.

La fondation ASEF considère ces lieux d'art issus des initiatives artistiques ou citoyennes, comme une force majeure dans la construction de la société civile entre et à l'intérieur d'Asie et d'Europe. L'idée est née en 2003 des « Laboratoires d'Artistes Asie-Europe », un cadre qui permettait de tester, expérimenter et de développer des projets artistiques et de coopération entre l'Asie et l'Europe. La première rencontre a eu lieu à la Réunion Internationale des Centres Culturels Indépendants qui a eu lieu à Shanghai et qui a donné lieu à un appel à participation pour un stage de formation en management spécifiquement destiné aux artistes/opérateurs culturels.

Les artistes/opérateurs des centres d'art indépendants ne bénéficient pas en règle générale d'une formation diplômante en management culturel même s'ils sont souvent à la tête d'institutions culturelles importantes qui emploient beaucoup de personnes et exercent une influence et une force créatrice considérable dans le contexte local. A partir de ce constat, la Fondation ASEF a eu l'idée de créer un cadre pour réfléchir à la manière dont les artistes/opérateurs culturels gèrent et dirigent leurs structures, de les comparer avec les autres dans le même domaine et d'apporter de nouvelles compétences à l'aide d'autres professionnels et formateurs expérimentés.

Nous espérons que ce manuel fournira des outils pour une meilleure gestion et qu'il saura relier la théorie à la pratique à travers des exemples spécifiques et des expériences partagées durant cette formation et qu'il pourra inspirer d'autres artistes et opérateurs culturels dans leur travail.

Nous tenons à remercier tout ceux qui ont pris part à la mise en place de cette formation et de ce manuel et nous sommes ouverts à vos retours et suggestions.

Jean Anes  
Directeur de la coopération culturelle ASEF

## 1. PROJETER POUR L'AVENIR

### LA VISION

DÉFINIR LA VISION D'UNE STRUCTURE EST LA TÂCHE LA PLUS IMPORTANTE POUR TOUT DIRECTEUR OU PORTEUR DE PROJET ET ON DEVRAIT S'Y CONSACRER AVANT DE SE LANCER DANS LE CHOIX DES ACTIVITÉS, LA STRATÉGIE OU LA MÉTHODE.

Plus vous pouvez décrire le visage qu'aura l'avenir de votre structure, plus il y a des chances que cet avenir devienne réalité. Avoir une vision à long terme, connaître la destination vers laquelle se dirige votre structure, vous aidera considérablement à dresser la carte de la route à parcourir et à vous assurer les moyens nécessaires pour atteindre des objectifs à court, moyen ou long terme: qu'il s'agisse d'assurer les ressources suffisantes de la communication du projet, d'attirer des financeurs ou de choisir des partenaires qui vous accompagneront dans votre aventure et tout autre action nécessaire à votre projet. Une fois que la vision sera claire, tout se passera avec plus de facilité, de confiance et d'enthousiasme.

PAS D'INQUIÉTUDE SI, EN LISANT CECI, VOUS N'AVEZ PAS CLAIREMENT ÉTABLI VOTRE VISION!

Il y a plusieurs étapes pour arriver à comprendre et formuler une vision. Beaucoup de projets démarrent comme des idées nébuleuses, stimulées par une énergie pleine d'enthousiasme. En règle générale, les idées et les rêves les plus fous prennent forme parce qu'une ou plusieurs personnes ont su leur donner vie. Cette première phase de développement demandera un certain temps pour dépasser les diverses étapes «d'essais-erreurs» (trois

à cinq ans) jusqu'à ce qu'une vue suffisamment conséquente s'en dessine et pour qu'ensuite une vision éclore. Le projet peut être initié par une poignée d'ados idéalistes ou être le bébé de quelqu'un qui veut créer quelque chose de nouveau. Quelle que soit la genèse d'un projet, plus tôt la vision peut être couchée sur papier, plus vite il avancera.

FORMULER UNE VISION PEUT PRENDRE DE MULTIPLES FORMES.

Votre vision peut se nourrir à plusieurs sources: la collaboration avec quelques collègues, la consultation d'un groupe de personnes (par exemple, une communauté locale), ou des conseils d'experts.



Mais le résultat final devrait épouser l'avenir idéal dont vous rêvez pour votre structure. C'est le moment où il faudra être très ambitieux, et affirmer sans retenue l'objectif final précis que vous souhaitez accomplir à travers votre projet.

### LA MISSION

LA MISSION EST INTIMEMENT LIÉE À LA VISION MAIS ELLE EN DÉCOULE.

La mission devra ensuite définir comment sera mise en œuvre la vision et les valeurs qui la fondent. Une fois votre objectif idéal choisi, la mission tentera d'englober «le trajet» et les «moyens de transport» que la structure espère employer pour accomplir la vision. Par exemple, la mission peut parler du lieu qui incarnera le projet, des personnes nécessaires aux activités à sa réalisation et même du contexte social et local vers lequel le projet doit tendre pour accomplir sa vision.

UNE FOIS QUE LA VISION ET LA MISSION SONT DÉFINIES, TOUTES LES STRATÉGIES FUTURES DOIVENT S'ACCORDER AVEC LES OBJECTIFS CHOISIS.

Il est également important de se rappeler que la vision et la mission doivent être revisitées régulièrement pour vérifier que la route de la structure n'a pas déviée de sa bonne direction. Et tout au long du parcours, toutes les actions entreprises devraient être comparées aux visions et missions pour vérifier si elles sont en accord avec les objectifs définis.

Bien qu'il puisse arriver que la vision ultime d'une structure ne se réalise jamais, l'engagement et l'adhésion à une vision forte rendra le développement de votre structure cohérent et, sans doute, réussi.

### DÉFINIR LA VISION PAR RAPPORT À LA MISSION - EXEMPLES

#### KULTURFABRIK (LUXEMBOURG)

**Vision:** contribuer au développement culturel et artistique de la région : impliquer les jeunes dans la création artistique et favoriser le respect, la compréhension et la reconnaissance de «l'autre», du «différent» et de «l'étrange(r)».

**Mission:** créer et maintenir un espace culturel indépendant en accord avec la vision.

#### THE JUNCTION (CAMBRIDGE)

**Vision:** Être le centre et la force motrice pour la culture émergente dans la région de l'Est de l'Angleterre, développer la diversité et la qualité des ressources artistiques en direction des jeunes en tant que structure pionnière en la matière en Angleterre.

**Mission:** Promouvoir une programmation d'arts vivants régionale, nationale et internationale de qualité, à savoir populaire, inventive et divertissante; s'assurer que les attentes et les besoins de notre public se retrouvent dans la programmation, car ils sont témoins de leurs demandes et intérêts culturels; soutenir et promouvoir de nouvelles générations d'artistes à travers le financement et la diffusion de leurs œuvres, et encourager la sensibilisation et les pratiques amateurs par un programme didactique et participatif.

#### DR. MARTIN LUTHER KING, JR

**Vision:** J'ai un rêve qu'un jour, cette nation se lève et vive sous le véritable sens de son credo: "Nous considérons comme évident que tous les hommes ont été créés égaux."

**Mission:** Travailler pour l'abolition des pratiques ségrégationnistes à tous les niveaux de la société à travers les réformes législatives, l'intégration par l'éducation et la justice pour tous.

## IDENTIFIER VOTRE VISION ET MISSION

### COURS PRATIQUE

Par Paul Bogen

LES QUESTIONS DE «QUI», «POURQUOI», «COMMENT».

How do we define success? How do we get where we want to go? Visions, missions, and leadership.

#### VISIONS (POURQUOI) ET MISSIONS (COMMENT) SONT SOUVENT CONFONDUES.

Est-ce que votre structure a défini sa vision? Si oui, est-elle bien la définition de la vision ou de la mission?

Définir pourquoi votre structure existe est la combinaison de deux éléments qui sont la vision et la mission. Le contenu de la vision et de la mission d'une structure se bâtit sur des valeurs et des idéologies auxquelles adhère votre structure: le but fondamental qui régit votre entreprise.

La vision d'une structure est la description de l'avenir, tel que vous le souhaitez. C'est «une image mentale produite par l'imagination» et implique la visualisation d'un avenir optimum pour votre structure et en avoir une fine perception.

Une vision doit aussi être durable, un idéal qui motive la structure au cours de sa vie. Par exemple, Sony a démarré en 1952 avec une vision sur 50 ans:

*Sony deviendra la compagnie connue pour avoir révolutionné dans le monde entier l'image des produits japonais comme étant de qualité médiocre.*

Est-ce que les structures culturelles artistiques et culturelles peuvent avoir de telles visions, à long terme? Certains affirment que non en répondant qu'ils se voient produire «du chaos». C'est une vraie question pour vous et pour votre structure. Je pense qu'avoir une vision claire est même plus importante pour les structures artistiques et culturelles qu'elle ne l'est pour les entreprises commerciales.

#### GARDEZ L'ESSENTIEL ET FAITES BOUGER L'AVENIR!

Si vous avez défini la votre vision, est-ce que les autres personnes travaillant dans votre structure la connaissent? Si vous posez la question à quelqu'un d'autre que les dirigeants d'une structure, est-ce qu'il saura vous répondre? Tout le monde dans la structure doit s'approprier la cette vision. Cette visibilité de la vision est essentielle car les gens doivent savoir pourquoi ils sont là et pourquoi ils travaillent. C'est à eux ensuite de promouvoir les valeurs de la structure et de les transmettre à travers leur travail.

#### LA QUESTION DU "QUI"

##### C'EST LA QUESTION DU LEADERSHIP.

La vision, c'est le pourquoi et la mission, c'est le comment, mais le succès d'une structure dépend aussi du «qui», la ou les personnes qui conçoivent et appliquent la vision et la mission. Le gourou du management, Jim Collins, associe la vision d'une structure à une destination et la mission au bus qui entamera le long trajet, avec des arrêts nombreux en route, pour atteindre la destination finale. Quelqu'un doit conduire le bus. Et cela ne s'arrête pas là, les bonnes personnes doivent être dans le bon bus. Tout doit fonctionner et cela revient à avoir une stratégie, la meilleure possible, avant de commencer le voyage. Par exemple, si les gens montent dans le bus pour Prague et apprennent, à un moment donné, sur le trajet, que le bus est en panne d'essence, ils ne seront pas contents. Ou bien si le bus finit à Vienne, ils risquent d'être en colère.

Développant encore plus son concept, Collins affirme qu'il y a quatre choses à prendre en considération lorsqu'on choisit les gens qui travailleront pour la vision et la mission de sa structure :

1. Ils doivent partager vos valeurs de référence et celles de votre structure. C'est difficile d'apprendre aux gens les valeurs de référence. Soit vous les avez, soit vous ne les avez pas. Avoir les bonnes compétences pour un poste est une chose, mais comprendre et se dédier aux valeurs d'une structure est encore plus important.
2. Les gens devraient être auto-motivés et devraient « faire » sans qu'on ait à le leur demander. Avoir la bonne équipe pour mettre en œuvre les stratégies d'action est vital.

3. Cet exercice n'implique pas seulement de faire monter les bonnes personnes dans le bus, mais encore faut-il qu'elles occupent le bon siège et qu'elles aient le potentiel d'exceller dans leur siège. Il est prouvé scientifiquement que seulement 20% du personnel d'une entreprise (commerciale ou pas) a le bon siège/poste.

4. Les gens devraient avoir des responsabilités plus importantes au sein de la structure que celle de faire uniquement leur travail.

## CONCLUSIONS

Les questions auxquelles vous devriez répondre lorsque vous planifiez l'avenir de votre structure sont :

1. Avez-vous une vision claire, définie ensemble par vous et votre équipe?
2. Est-ce qu'elle comprend des valeurs de référence, un objectif et une perception poussée de l'avenir de la structure?
3. Est-ce que la mission s'est donnée des objectifs ambitieux et à long terme, divisés par tranches de 3-5 ans?
4. Avez-vous une stratégie claire concernant la destination du bus et la manière dont il y arrivera?
5. Avez-vous les bonnes personnes dans le bus, avec les bonnes compétences et sont-elles assises à la bonne place?
6. Avez-vous laissé monter quelqu'un dans votre bus qui voulait uniquement se déplacer vers votre destination? Est-ce qu'ils partagent vos valeurs et votre objectif?
7. Avez-vous plus d'un chauffeur et une vision partagée par tous?

## BOÎTE À DISCUSSION AUTOUR DE LA VISION

LORSQU'IL S'AGIT D'UNE ENTREPRISE COMMERCIALE, LA RÉPONSE À LA QUESTION DE LA VISION EST SIMPLE.

L'entreprise est là pour faire du bénéfice. Peu importe si l'affaire est ambitieuse ou compliquée, la vision reste toujours la même : gagner de l'argent. Si ce n'est pas là la raison première d'une structure, qu'elle soit publique, politique, de charité, religieuse ou dirigée par toute autre idéologie, définir la vision devient plus complexe. Et cela l'est, en effet, dans le domaine des arts et de la culture. Car définir les arts et la culture, leur relation et leur importance pour les gens et la société est notoirement ambigu et épineux.

Alors que le rôle intrinsèque de la créativité pour la condition humaine n'est pas remis en question, l'impact de la créativité sur la vie en général est lui, entouré de difficultés, désaccords et malentendus.

Alors que la vie de tout un chacun est une pièce unique et les traces laissées par nos vies, des jardins jusqu'aux graffitis, sont différentes et personnelles, uniquement une poignée d'entre nous sont considérés comme des artistes. Et de plus, ils sont ensuite rangés dans des cases comme art «amateur», «folk», «arts premiers», «grand art», «art ornemental», «beaux arts» etc. Cette classification accorde plus de valeur à certaines formes d'expression qu'à d'autres et reflète le squelette d'une société, différent de l'une à l'autre. Très globalement parlant, le monde occidental est très morcelé culturellement, avec des niveaux de séparation entre l'art noble et la culture populaire. Il est intéressant de remarquer que les trois piliers de la société occidentale – les bâtiments publics, les banques et les institutions de beaux arts - peuvent revêtir un aspect identique, avec leurs façades imposantes de style grec ou dorique. Ce sont les lieux à respecter, qu'ils abritent un parlement, un coffre-fort ou un opéra. Tout ce qui ne rentre pas dans la catégorie de ces figures de proue est jugé selon des degrés différents d'importance.



Graffiti Barcelona

Il s'agit bien évidemment d'un raccourci, qui ne s'applique pas à tout le monde et à toutes les régions, voire pas du tout dans certaines parties du monde. Par exemple, ces classifications n'existent pas ou alors pas de la même manière dans les cultures africaines, asiatiques ou arabes. La tradition occidentale gréco-romaine-renaissance est bâtie sur des principes historiques très singuliers.

#### IL Y A SOUVENT CONFUSION DANS LES DÉFINITIONS DE L'ART ET DE LA CULTURE

Ce qui nous amène à la question de la définition de la culture. Pour beaucoup, l'art et la culture sont synonymes. Toutefois une brève définition de la culture pourrait être : une manifestation extérieure de la vie humaine. C'est la vie en tant que vécu : la pâte qui tient le tout, l'espace entre nous et le reste du monde que nous devons inventer chaque jour pour donner un sens à l'univers et à la place que nous y occupons. Tout ce qui devient visible par nos actes est le résultat de la culture : l'environnement extérieur, les moyens de transport, la production alimentaire, la technologie et tous les autres produits ou répercussions de notre créativité et existence, y inclus des manifestations plus éphémères et ésotériques comme la religion, la philosophie et, on y vient, l'art ; la phrase «*La culture, c'est avoir un avenir.*»<sup>\*</sup> pourrait décrire au mieux le rôle de la culture car nous, en tant qu'êtres humains, sommes impliqués dans cette activité quotidiennement, l'avenir étant la page blanche que nous devons remplir. La seule question qui se pose est : à quel niveau sommes-nous impliqués dans le processus de création ou bien sommes-nous uniquement des récepteurs de culture ? L'importance de l'art et de la créativité individuelle se retrouve dans cette question liée à notre implication, active ou passive, dans la culture.

L'art est le résultat de la culture, un produit de notre réponse à notre propre vécu. Tout comme il est un indice et un repère de la culture. Il est essentiel pour comprendre qui on est, d'où on vient et où on va. Il faut souligner également que l'art est le terme générique pour désigner beaucoup de formes de créativité et pas uniquement les arts visuels (ou la peinture comme c'est communément entendu) ; les films, les livres, les pièces de théâtre, la photo, la poésie, la danse sont tous des formes d'art. Tout comme le graffiti, le hip hop, la mode urbaine, la gastronomie et toutes les autres créations vivantes, une fois débarrassées du poids de la hiérarchie.

Il est impossible d'avoir une vision globale en étant isolé ; reconnaître, ou tout simplement connaître les enjeux culturels plus vastes vous rendra plus facile la mise en place de la vision.

<sup>\*</sup> Catalogue du Projet Phoenix - Trans Europe Halles, 1994.

## 2. LE LIEU ET LE CONTEXTE

### LA TAILLE ET LE TYPE DE BÂTIMENT/SITE/ESPACE DIFFÈRE ÉNORMÉMENT D'UNE STRUCTURE À UNE AUTRE.

Par définition les espaces culturels indépendants ont un ou plusieurs lieux ou/et site(s) qui accueille(nt) leurs activités (malgré des exceptions, cf. l'exemple de Guy-André Lagesse ci-après). Toutefois, la gestion et l'entretien d'un bien est identique, peu importe où se trouve ce bien dans le monde. Des problématiques de viabilité, de services, d'accès, d'utilisation etc. ont un écho universel et peuvent bénéficier d'une expérience partagée. Voyons de plus près certains de ces aspects.

#### 1. L'ADAPTABILITÉ DU BÂTIMENT

L'adaptabilité du bâtiment et/ou du terrain qui abrite votre projet est indéniablement d'une importance capitale mais c'est un problème qui n'est pas toujours des plus faciles à résoudre. La plupart des lieux culturels indépendants ont des bâtiments qu'ils se sont appropriés parce qu'ils étaient vacants plutôt que conçus spécialement pour eux. Sans argent ou autres ressources, le choix est très faible ; les bâtiments peuvent être adaptés aux besoins ce qui a même conduit à la sauvegarde de beaucoup de beaux sites d'architecture industrielle. Ainsi s'est tissé un lien fort de sens entre ces lieux indépendants de culture et le patrimoine industriel.

#### 2. MODÈLES DE BÂTIMENT

Il y a beaucoup de modèles de lieux culturels à travers le monde, qui peuvent représenter une bonne source d'inspiration pour vos projets. Rendre visite à d'autres espaces peut être l'une des meilleures méthodes pour vous éviter des difficultés et vous apporter des réponses concernant les questions de développement de votre structure.

#### 3. COMPÉTENCES

Alors que les professionnels tels les architectes ou les ingénieurs sont très doués pour construire des bâtiments, très peu ont une expérience concrète d'adaptation d'un bâtiment existant désaffecté en lieu culturel. Les espaces culturels sont en général, par leur nature, à usages multiples et évolutifs, et ne rentrent pas facilement dans les catégories habituelles de construction de bâtiments. Il est très important de faire confiance aux expériences issues du « terrain » en ce qui concerne la gestion de tout programme de reconversion ou d'éventuelle construction. La conception d'un lieu culturel doit germer des besoins de la programmation et des activités prévues et ne doit en aucun cas se couper de cette réalité. Les activités et les modes de fonctionnement du lieu doivent être au centre de l'inspiration du lieu ; l'inverse vouerait le bâtiment à l'échec.

#### 4. L'ESPACE DE REPRÉSENTATION

Attention à la place que vous accordez à la salle de spectacles (l'espace pour les événements publics) au sein de votre projet. Même si l'idée d'avoir une salle de spectacles est très séduisante, beaucoup de lieux culturels fonctionnent au projet. Globalement, l'idée est de fournir un espace ouvert et accessible mis au service de la créativité des artistes. Un espace de représentation, surtout lorsqu'il est grand, a tendance à grignoter les ressources et à devenir le centre des énergies car la salle doit être pleine et la programmation doit être alimentée sans cesse. Il y a une sorte de «despotisme» dans ce fonctionnement qui se fait en général aux dépens des autres activités.

#### 5. OUVERTURE

Assurez-vous que le bâtiment est accueillant et que le premier contact entre le public et votre structure est agréable. Cela devrait se passer avant même que quelqu'un ne rentre dans le bâtiment (l'aspect extérieur), dans le hall d'entrée (qui ne doit pas être intimidant), à la billetterie (la personne à l'accueil doit être serviable et polie).

#### 6. MOYENS D'ACCÈS

Réfléchissez à l'accès dans tout le bâtiment et assurez-vous que toutes les catégories de public, les enfants, les familles ou les personnes handicapées ou âgées, sauront s'orienter facilement dans le lieu. Il y a quelques règles très simples et utiles concernant ces aspects dans beaucoup de pays qui peuvent vous apporter les renseignements nécessaires.

#### 7. LA RESPONSABILITÉ ENVERS LE PUBLIC JEUNE

Essayez de placer le public au cœur des préoccupations de votre lieu. Une fois qu'une personne entre dans votre bâtiment ou site, c'est à vous que revient la responsabilité de la sécurité et du bien-être du public. Par exemple, le Junction à Cambridge organise beaucoup d'événements pour les jeunes, y compris des soirées dansantes et des concerts. Le centre n'accepte pas les drogues sur les lieux mais ils savent que les jeunes peuvent arriver en ayant déjà consommées; parfois, ils sont enclins à boire trop, si ce n'est pas les deux. Le Junction a une politique de prise en charge de son public, de s'assurer que son personnel est formé pour gérer des situations potentiellement dangereuses. Cela implique parfois de contacter les parents, commander des taxis aux frais du lieu, et même accorder les premiers secours. Bien évidemment, des cas pareils n'arrivent que rarement, mais le Junction est très conscient de son rôle de centre culturel au sein d'un quartier et de l'importance d'avoir un autre lien à son public qu'un lieu commercial ou un club.

#### 8. DÉVELOPPEMENT DURABLE

Un espace culturel devrait prendre position et même être un pionnier dans la mise en place et la gestion des pratiques de protection de l'environnement et de développement durable.

### TRAVAILLER SANS UN LIEU: UN PROJET ARTISTIQUE CITOYEN

Par Guy-Andre Lagesse

#### COMMENT SE FAIT-IL QUE LES CHOSES CHANGENT TOUT D'UN COUP ?

Dans les années 60, le marron et l'orange étaient à la mode ! Aujourd'hui, ces couleurs sont désuètes. Les choses changent tout le temps et ce qui est important un jour ne l'est plus le lendemain. Comment s'y retrouver alors ? Comment garder son enthousiasme dans la vie ? Aussi, comment s'affirmer dans ce qu'on fait lorsqu'on n'a pas de diplômes ?

À l'île Maurice, il existe un petit village de pêcheurs où il y a une grande étendue d'eau de mer peu profonde. Dans les années 60, les gens ont commencé à se construire des cabanons sur la plage ; la plupart d'entre eux étaient des exclus qui ont profité du terrain entre la plage et la mer qui n'appartenait à personne. Ces cabanons n'avaient pas d'électricité ni d'eau courante mais tous étaient pourvus d'une grande moustiquaire.

Ces gens qui avaient commencé à s'y installer ont ramené des choses de chez eux, des objets étranges qui ont trouvé un nouvel usage. Chaque jour, ils inventaient des objets nouveaux, comme nous le faisons, nous aussi, chaque jour. Lorsque j'ai découvert cet endroit avec quelques amis, ils nous ont inspirés et nous avons voulu leur rendre hommage, à eux et à leurs inventions. Dans ce coin-là, on se réveille, on sort dehors et on dit bonjour à une nouvelle invention tous les jours. Ils pourraient être considérés comme des excentriques, mais ils sont également des philosophes appréciés, des gens qui sont en dehors de ce que nous considérons comme le monde artistique, et ils créent avec beaucoup de talent et d'ingéniosité. Par exemple, les femmes qui trouvent sur la plage des bouteilles en plastique laissées derrière par ceux qui sont venus pique-niquer ; elles disent « C'est fantastique ! On n'a pas à boire ce qu'elles contiennent mais on a la bouteille pour en faire des pots de fleurs. »

J'ai commencé à vivre et à travailler avec mon groupe d'amis artistes avec les gens sur la plage de l'île Maurice et l'idée d'une exposition inspirée de notre expérience a commencé à germer. L'exposition a pris la forme de la construction d'une maison, comme les autres avaient



Mari-Mira Project Fidji Island

construit leurs cabanes sur la plage ; construire cette maison nous a aidés à réfléchir à ce qu'est une maison. Ce qui nous a frappés ensuite a été que réfléchir de la sorte à la vie remplissait notre quotidien de poésie. La mise en place de l'exposition est devenue un projet sur deux ans. Nous nous interrogeons si nous allions garder l'énergie jusqu'au bout, en espérant que notre maison allait être quelque chose de puissant qui intéressera les autres. Nous avons décidé de faire venir cette maison à Marseille mais nous n'avons pas voulu le faire de manière colonialiste. Nous avons travaillé avec l'aide des gens de Marseille, avec l'aide des gens de l'île, et ce projet a été achevé en 1996. Par la suite, nous avons été invités à Paris pour faire la même chose ; et par la suite, un peu partout dans le monde et nous nous sommes rendus compte qu'on avait appris de ces Mauriciens comment inventer sa vie pour qu'elle soit une sorte d'aventure.

FINALEMENT, TOUT LE MONDE APPREND QUELQUE CHOSE CHAQUE JOUR.

Le cabanon de Marseille a été construit en bois flotté. Nous avons trouvé une autoradio et elle a conduit à la danse. Nous avons construit une table de cuisine avec un rondin. On a fait une cuisine ouverte. Lorsqu'on a fini, on a organisé des visites guidées et on a demandé aux gens ce qu'ils en pensaient. Cela a mené à des discussions sur la vie. Ça a été un projet sans fin, on a appris tous les jours de ces rencontres et échanges. On ne dit même pas que c'est de l'art. C'est une organisation poétique du monde. C'est de l'apprentissage empirique. On s'occupe des choses qui semblent ne pas être du bon côté de la vie. A Marseille, on a intitulé notre projet « Cale Sèche ». Ensuite nous sommes allés à Paris. Là, nous avons construit une fontaine et ça a été l'hommage aux pêcheurs qu'on voit assis au bord du fleuve, qui ne font que ça alors que tout le monde court dans tous les sens à travers la ville. Il y avait d'autres dimensions, tellement nombreuses, de ce projet : les Parisiens et les Marseillais travaillant côte à côte, l'inventivité des gens qui n'ont rien ou très peu ; l'art de l'utile, travailler ensemble...

Ensuite, on a été invité en Afrique du Sud et le projet continue, en rassemblant des choses qui normalement ne fonctionnent pas ensemble, en créant de l'art, en faisant tenir le tout d'une manière autant créative qu'écologique. On l'a appelé Mari-Mira, de l'argot créole, qui peut être traduit approximativement comme « extraordinairement fantastique » ou « terriblement excentrique ».

## L'ESPACE ET LE CONTEXTE

### BOÎTE À DISCUSSION

#### BEAUCOUP DE LIEUX CULTURELS INDÉPENDANTS OCCUPENT CES BÂTIMENTS PARCE QUE PERSONNE N'EN VOULAIT À L'ÉPOQUE

Quasiment la majorité des premiers lieux culturels indépendants ont squatté les vieux bâtiments industriels abandonnés dans la période post-industrielle. C'était illégal, bien évidemment, mais souvent possible car ces lieux avaient glissé dans un vide juridique quant à la propriété. Dans la plupart des cas, les autorités locales avaient acquis les lieux mais ne savaient plus quoi en faire. Par définition, beaucoup de ces lieux se trouvaient dans des zones abandonnées de la ville, comme des quais ou des anciens sites industriels. Quelques exemples en sont l'Ateneu Popular Nou Barris (Barcelone); Kaapelitehdas (Helsinki); la Friche la Belle de Mai (Marseille); Melkweg (Amsterdam). Au fur et à mesure que ces espaces gagnaient leurs batailles avec les autorités et s'installaient, ils contribuaient également à revitaliser la vie des quartiers où ils se situaient et inspiraient les autorités locales et les commerçants à voir ces espaces culturels comme une plus-value pour le rajeunissement urbain et la créativité du territoire.

Tout cela nous conduit à une question plus importante concernant la fonction d'un lieu culturel et son rôle au sein de la société.

Dans un cadre post-industriel où l'usine n'est plus le pivot qui fait tourner la vie urbaine et que le commerce a déplacé ses ateliers de fabrication hors des usines (ou tout du moins hors des usines européennes), la réalité des terrains abandonnés appelle à d'autres manières d'exploitation de son potentiel.

#### DE NOS JOURS, LA CULTURE ET L'ART CHERCHENT DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ

Arriver à impliquer ces trois parties – le secteur culturel, public, privé et indépendant – dans la création des lieux d'art pourrait représenter le pas le plus important à venir dans l'histoire du développement des lieux culturels, avec la contribution de chacune des parties pour ainsi créer une nouvelle entité, un partenariat public-privé-indépendant.



Metelkova Mesto, Ljubljana, Slovenia.

### 3. DÉVELOPPEMENT DURABLE ENJEUX CONNUS, IDÉES NOUVELLES

Nous sommes tous familiarisés aujourd'hui avec l'empreinte carbone et le réchauffement climatique et ce devrait être une évidence que dépenser de l'énergie de manière durable et la gestion des déchets sont devenus des priorités pour tout bâtiment. Plus important encore, les lieux culturels devraient être des modèles de pratiques et des pionniers dans le domaine du développement durable.

L'un des fils les plus forts qui relie le premier mouvement des espaces culturels indépendants occidentaux des années 60 à notre époque est l'engagement de travailler pour un monde plus durable. Au milieu du XXe siècle, ces idées étaient considérées par les autorités comme étant, au mieux excentriques et au pire, un affront aux fondations mêmes de l'économie capitaliste. Pour beaucoup de lieux culturels du début, il y a presque 50 ans, le sujet de développement durable était la priorité numéro 1 de leurs engagements. Elle est née de l'envie de changer la manière dont vivaient les gens, tout particulièrement dans un monde qui se reconstruisait après la 2e guerre mondiale et qui se voyait confronté à l'anéantissement nucléaire. Ces idées de développement durable, à l'époque précoces et marginalisées, reviennent maintenant au centre d'intérêt au fur et à mesure que les effets du réchauffement climatique commencent à être visibles.

Au XXIe siècle, ce mouvement vers le développement durable ne représente pas seulement une nouvelle radicalité mais aussi une lutte pour la survie humaine. Les lieux culturels en tant que tels sont et devront être sans doute à l'avant-garde de ce mouvement.

LA CULTURE NE DEVRAIT PLUS ÊTRE CONSIDÉRÉE COMME UN TERRAIN D'ACTION SPÉCIFIQUE MAIS COMME UN MOYEN TRANSVERSAL POUR L'IMPLANTATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE.

La manière de relier le développement durable à la culture n'est pas encore une idée tout à fait reconnue, même par les militants pour l'environnement. La Commission Mondiale de l'Environnement et du Développement Durable affirmait en 1988 : «*Le développement durable vise à améliorer l'état d'harmonie entre les êtres humains et entre l'homme et la nature*». Mais cela ne pourra pas arriver sans prendre en considération sa dimension culturelle.

La culture est le terrain pour l'implantation du développement durable dans le monde. Toutefois, le concept de développement durable a été utilisé par les activistes écologistes mais pas du tout par les acteurs culturels, d'où le fait que les premiers Agendas 21 ont été écrits sans inclure les questions culturelles. C'est pourquoi ces textes ressemblent davantage à des chartes pour l'écologie urbaine plutôt que des stratégies globales de développement durable.

La reconnaissance de la culture est venue avec la réunion à Barcelone en 2004 entre l'UNESCO, l'ONU et le CGLU (Cités et Gouvernements Locaux Unis) pour la mise en place

d'un Agenda 21 pour la culture. L'Agenda 21 qui en est issu place la culture au cœur du développement local, pilier de la diversité culturelle et de la créativité des êtres humains.

Ce document définit un cadre pour :

- formuler l'engagement des villes en faveur du développement culturel
- concevoir un outil qui vise à accentuer le rôle de la culture dans le développement local
- mettre sur pied un processus qui renforcerait le rôle des villes et des gouvernements dans la promotion de la diversité culturelle locale et mondiale.

EXTRAIT DE L'AGENDA 21 POUR LA CULTURE : PRINCIPE N° 2

«*Il existe de fortes analogies politiques entre les questions culturelles et les questions écologiques, du fait que la culture et l'environnement sont des biens communs de l'humanité.*»

[www.agenda21culture.net](http://www.agenda21culture.net)

#### DÉVELOPPEMENT DURABLE

##### COURS PRATIQUE

Par Dominique Proy

##### DÉFINITIONS

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE PEUT ÊTRE DÉFINI COMME «LA RÉPONSE AUX BESOINS D'AUJOURD'HUI SANS METTRE EN DANGER LA CAPACITÉ DES GÉNÉRATIONS FUTURES DE RÉPONDRE AUX LEURS ». (*Commission Brundtland, 1987*)

Le développement durable est un modèle conceptuel qui intègre trois composantes au développement culturel global : économique, environnementale et sociale.

##### ENJEUX

La Commission Européenne identifie sept enjeux clé auxquels nous sommes confrontés, si on doit mettre en application le développement durable.

- changement climatique et énergie propre
- transports écologiques
- modes de production et de consommation durable
- protection et gestion des ressources naturelles
- la santé publique
- insertion sociale, démographie et migration
- la pauvreté mondiale

## ACTION

ELLE IMPLIQUE DES CHANGEMENTS COMPORTEMENTAUX QUI AURONT UN IMPACT SUR NOS PROCHES, SUR LA SOCIÉTÉ EN GÉNÉRAL ET POUR LA TERRE, AUJOURD'HUI ET DANS L'AVENIR.

Le développement durable signifie que nous nous impliquons tous dans les enjeux et dans les pratiques durables que nous venons de citer.

## COMPORTEMENTS

Il y a trois comportements possibles que nous pouvons adopter quant aux enjeux issus du changement climatique :

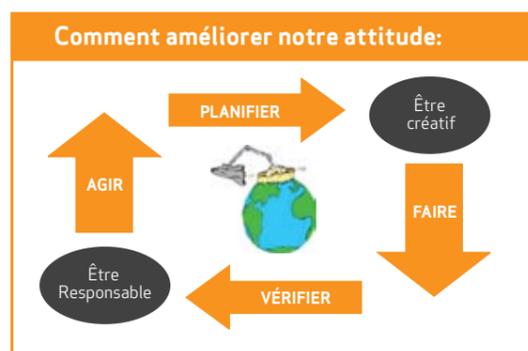
- **passif**: rester sous l'influence des forces extérieures
- **réactif**: attendre que le changement arrive avant d'agir
- **anticipatif**: être conscient de son comportement et du besoin de le changer

## PAR OÙ COMMENCER?

L'Agenda 21 est une charte des Nations Unies qui traite du changement climatique et du développement durable. Il s'agit d'un plan d'action exhaustif, à appliquer à un niveau mondial, national et local par les structures des Nations Unies, gouvernements et grandes organisations, dans toutes les zones où les êtres humains ont un impact sur l'environnement. L'agenda 21 complet peut être lu sur [www.agenda21france.org](http://www.agenda21france.org)

Mais jetons un regard aux idées et sujets que l'Agenda 21 pointe et qui peuvent servir de point de départ pour tout débat sur le développement durable:

- L'humanité se trouve à un point crucial de son histoire.
- Nous sommes confrontés à une prolifération d'inégalités entre et au sein des nations, une recrudescence de la pauvreté, de la famine, des maladies et de l'illettrisme et la détérioration constante des écosystèmes dont dépend notre bien-être.
- Néanmoins, l'assimilation et une attention accrues aux problèmes environnementaux et de développement mèneront à une réponse aux besoins de base, à de meilleures conditions de vie pour tous, une meilleure protection et gestion des écosystèmes, et à un avenir plus sûr et prospère.
- Aucun pays ne peut y arriver seul ; mais ensemble, on y arrivera – grâce à un partenariat mondial entre nous tous pour le développement durable.



## MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 1

## LE LAND (FONDATION)

Initié en 1998 par les artistes Rirkrit Tiravanija and Kamin Lertchaiprasert, le Land / La Terre (une traduction plus appropriée serait «la rizière») est un centre culturel situé dans un paysage idyllique au nord de la Thaïlande.

## LE LAND EXPLORE LES POSSIBILITÉS DE VIE DURABLE À TRAVERS L'ART.

La définition de l'art dans ce contexte est : faire «fusionner les idées pour cultiver un lieu avec et pour l'engagement citoyen» et elle doit beaucoup à la rhétorique bouddhiste – travailler pour un monde durable à travers des pratiques holistiques et de développement personnel. Le Land est un concept ouvert, qui privilégie la liberté d'expression en dehors des logiques marchandes, une réponse aux problèmes de la vie en se nourrissant de la création personnelle et en privilégiant l'éducation tout au long de sa vie. Le projet est mis en place à travers une large gamme d'activités : agriculture bio, laboratoire de développement personnel, recherche des énergies alternatives, résidences d'artistes, un centre de méditation, de yoga et de massage des initiatives d'architecture alternative, expérimentations dans l'art contemporain et la culture et une perspective internationale.

## LE PROJET REPOSE UN MÉLANGE D'IDÉES TRÈS SIMPLES ET D'INTERROGATIONS PROFONDES.

Par exemple, certains des artistes du monde entier qui sont venus au Land, ont participé à la construction des locaux d'hébergement et ont construit une série de puits et de bassins basés sur des idées issues de la topographie du paysage ( qui est \_ terre (masse) et \_ eau (liquide), le même quota de solide par rapport au liquide dans la composition du corps humain.

Ainsi, le projet du Land considère que tout est art et que l'art est tout. Cette orientation mène au durable en passant par la créativité, repose sur le passé et en regardant vers l'avenir. Il n'y pas d'électricité ou de système de canalisation au Land, car cela poserait problème pour le développement et la spéculation foncière. Il n'y a pas non plus l'envie de développer le centre pour des valeurs intrinsèques uniquement et le manque de ce confort est une solution simple pour l'éviter.

L'utilisation de ressources naturelles renouvelables sera développée et testée pour obtenir des sources



d'électricité et de gaz. Le collectif d'artistes Superflex de Copenhague est en train de travailler à leur idée de Super gas (un système qui utilise la biomasse pour produire du gaz). Le gaz ainsi produit sera au début utilisé pour les fours de la cuisine et pour les lampes. Arthur Meyer, un Américain de Chicago, souhaite développer un système d'énergie solaire. Ces projets impliqueront des participants intéressés du village local, tout comme des élèves et étudiants des écoles et universités environnantes. L'eau n'est pas un problème, mais les pesticides le sont et de tels produits ont fait leur apparition dans les rizières voisines, qui finissent par s'infiltrer dans la nappe phréatique. Au milieu du Land il y a un bassin d'eau de source obtenue par la filtration naturelle de l'eau mais elle doit être sans cesse testée pour détecter d'éventuelles contaminations.

En plus du laboratoire de développement durable de l'environnement du Land, des projets de construction sont menés en plus du travail lié à la terre. La maison du jardinier a été construite par l'artiste thaïlandais Kamin Lerdchaiprasert. Elle a permis d'héberger le jardinier et sa femme pour qu'ils puissent s'occuper du jardin et des besoins quotidiens. La cuisine, issue de la collaboration des artistes Kamin Lerdchprasert, Superflex, Tobias Rehberger et Rirkrit Tiravenij a été conçue en deux parties. La première partie a consisté à inviter les trois artistes à participer à une exposition à Lisbonne intitulée : «*Œuvres supplémentaires pour l'espace et les aliments*» sous la direction de Pedro Lapas. Le système qui en a résulté a été transporté au Land pour être installé dans une structure conçue et construite par Kamin Lerdchaiprasert.

D'autres bâtiments d'habitations sont en cours de construction sur les terrains qui entourent la rizière, les cuisines, les toilettes, les salles de bain et le hall central. Inspirées des huttes de méditation dans les monastères bouddhistes, ces constructions pour la vie seront des méditations sur la vie.

PLUTÔT QUE DE S'ÉLOIGNER OU DE REPOUSSER LE MONDE EXTÉRIEUR,  
LE LAND EST UNE FONDATION POUR L'IMPLICATION DE TOUS DANS LES QUESTIONS  
URGENTES DE NOTRE ÉPOQUE.

Le Land souhaite «*cultiver des esprits et des idées*» et faire de l'art un «*rituel quotidien de méditation*», et refuse de «*laisser les conjonctures sociales contrôler ou détruire l'être humain*.» (Uthit Atimana, Vice Président, CMU Art Museum, 2004).

## MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2

UFAFABRIK – CENTRE CULTUREL INTERNATIONAL

Occupant depuis 1979 plus de 18.566 m<sup>2</sup> de ce qui étaient, à l'époque, les fameux studios de cinéma UFA, ufaFabrik à Berlin est un centre culturel où on peut voir un cas pratique de développement organique.

UFAFABRIK CONSIDÈRE QUE FAIRE SOCIÉTÉ IMPLIQUE DE S'ENTRAIDER  
ET DE SE STRUCTURER À DIMENSION HUMAINE.

Partant de ces principes, le centre abrite aujourd'hui une école, une ferme urbaine, une boulangerie, une école de cirque, une maison d'hôtes, des hébergements collectifs, une salle de spectacle, un cinéma, de nombreux ateliers, un café, un centre social et bien d'autres structures encore. De plus, tout le complexe fonctionne avec de l'énergie alternative, système tellement efficace qu'ufaFabrik produit plus qu'il n'en a besoin et peut revendre le surplus au réseau électrique de la ville. UfaFabrik est davantage un projet de recherche des modes d'agir qui expérimente comment vivre de manière durable. Sur leur site, on trouve des rubriques telles que arts, culture, divertissement, territoire, enfants, famille, alimentation et écologie. Cette forte interaction entre les activités et les gens peut paraître au début étonnante jusqu'à ce qu'on se rende compte que toutes ces activités sont reliées par le désir de trouver un meilleur moyen de vivre ensemble dans un environnement qui nous apprend quelque chose tous les jours. Par exemple, depuis 2004, ufaFabrik fait partie de la base de données de UN-Habitat comme «*l'une des meilleures pratiques pour améliorer le cadre de vie*», une reconnaissance qu'ufaFabrik traduit en créant des liens entre la culture, l'écologie, l'économie et le territoire, ce qui est d'une importance capitale afin de «*rendre aux citoyens le pouvoir de participer au développement de leur cadre urbain*.»



Entrée de l'ufaFabrik.  
Photo: ufaFabrik

## 4. LES ACTIVITÉS D'UN LIEU

LES ACTIVITÉS D'UN LIEU CULTUREL INDÉPENDANT PEUVENT ÊTRE DIVISÉES EN DEUX CATÉGORIES: LES PROCESSUS DE TRAVAIL, DE FABRICATION, D'EXPÉRIMENTATION ET LES PRÉSENTATIONS PUBLIQUES

La première catégorie décrit les activités de recherche des artistes (qui peuvent aussi impliquer les gens) et la deuxième, les événements auxquels les gens prennent part en tant que public. L'aspect participatif laisse beaucoup de possibilités car les espaces culturels indépendants sont des lieux-ressources comme tous les autres. Les gens peuvent s'impliquer dans la vie d'un espace indépendant pour explorer la créativité sous toutes ses formes: ateliers, stages, conférences, discussions, formations, espaces de répétition, espaces bureaux, développement de projets etc. En ce qui concerne les présentations publiques, ces espaces représentent une plate-forme qui permet au public de découvrir un travail artistique inédit qui ne se retrouve pas facilement sur d'autres scènes plus traditionnelles.

AVOIR UNE LIGNE DIRECTRICE EST EXTRÊMEMENT IMPORTANT, CAR LES ACTIVITÉS DOIVENT REFLÉTER LA VISION ET LA MISSION DU LIEU

Une ligne directrice a l'avantage d'être claire sur qui peut prendre part aux activités du centre, donne la force et la transparence envers vos partenaires et évite la tentation de remplir les cases de programmation disponibles avec des événements mal choisis. Rappelez-vous, bâtir une direction et un engagement autour d'une vision sera jugé plus par ce que vous faites que par ce que vous dites.

### EXEMPLE D'ACTIVITÉS 1

LES PROJETS D'ART PAPAYE VERTE – VILLE DE QUEZÓN, PHILIPPINES.

Les projets d'art Papaye verte est une initiative dirigée par un collectif d'artistes qui encourage et organise des activités et des projets qui explorent des démarches alternatives de production, diffusion, recherche et représentation de l'art dans diverses disciplines.

L'UNE DE VALEURS ESSENTIELLES QUE LA PAPAYE VERTE VISE À ASSURER À LA COMMUNAUTÉ ARTISTIQUE EST L'IMPORTANCE DE L'ÉCHANGE INTELLECTUEL, LE PARTAGE DE SAVOIR-FAIRE, DE DIALOGUE CONSTRUCTIF, ET LA COLLABORATION CRÉATIVE ET PRATIQUE DANS LA PRODUCTION DE L'ART CONTEMPORAIN.

La Papaye Verte tente de renforcer sans relâche cette orientation en assurant une plate-forme pour des projets pluridisciplinaires, collaboratifs, et qui dépassent les frontières entre les artistes contemporains philippins et ceux du Pacifique asiatique.

L'un des exemples pratiques de la programmation de Papaye Verte sont les scènes libres "*les mercredis, je suis amoureux*" (WOP - Wednesdays I'm-n-love Open Platform), une rencontre hebdomadaire pour discuter des stratégies esthétiques, idéologiques et pédagogiques liées à un processus de création artistique. Lancées en 2007, les WOP sont devenues des réunions hebdomadaires très attendues, avec de surprenants tours et détours créatifs. Les WOP ont fait ainsi se profiler une plateforme de tactiques interventionnistes, rencontres pluridisciplinaires et artistiques (qui vont des lectures de scénarii, des séances d'improvisation, des lectures et des talk-shows live et jusqu'à des nuits ping-pong). Conçues comme des soirées libres, informelles et prolixes, les WOP sont issues de l'urgence d'avoir une programmation artistique structurée à long terme, qui donnerait une légitimité plus forte à la communauté artistique locale face aux initiatives d'artistes de courte durée.

De plus, La Papaye Verte accorde, avec l'aide du réseau Arts Network Asie, 6 résidences de 2 mois (ou 8 mercredis) pour des artistes/curateurs locaux émergents pour qu'ils puissent mener leur projet de création/recherche. En plus de pouvoir participer à l'organisation des événements, ils participent également à leur documentation et archivage. Toutes les oeuvres issues des résidences WOP seront présentées lors d'une grande manifestation annuelle.

### EXEMPLE D'ACTIVITÉS 2

OZU (OFFICINA ZONE UMANE) – ROME, ITALY

OZU est un centre d'art installé dans une ancienne fabrique de sucre située dans un cadre très rustique, à 60 km au nord-est de Rome. Le centre est dirigé par un collectif d'artistes et d'artisans ( comédiens, musiciens, photographes, plasticiens, graphistes, concepteurs de sites web, danseurs, vidéastes).

LA MISSION D'OZU EST DE FAIRE VENIR LA CULTURE ET LES ARTS AUX GENS AUXQUELS ON N'A JAMAIS PROPOSÉ UNE ACTIVITÉ CULTURELLE

Le but d'OZU n'est pas uniquement de mettre en place des événements artistiques/culturels. Son ambition est de rapprocher les gens des artistes, en provoquant des occasions de communication et d'échange entre le quotidien et l'artistique. Ouvert à toutes les disciplines, les artistes sont invités à venir habiter à OZU, à créer des oeuvres en lien avec le lieu, la culture, l'histoire, l'architecture, le territoire et la population. OZU souhaite établir tout particulièrement un point de référence pour les artistes encore méconnus qui exercent dans tous les domaines artistiques mais qui utilisent un langage contemporain. Le "pranzo" présenté ci-après est l'un des programmes créatifs de OZU, un mélange de social, culturel et créativité.

**PRANZO CON L'ARTISTA – Déjeuner de dimanche avec l'artiste**

Une série de déjeuners organisés les dimanches à OZU donnent la possibilité aux habitants de rencontrer des artistes venus de partout dans le monde, et de faire connaissance avec eux et avec leur travail.

Dans le cadre des résidences TAOH ( résidence d'artistes et l'art de l'hospitalité), des artistes venus de nombreux pays participent à un "Déjeuner avec l'artiste".

Le déjeuner est réservé à un nombre limité d'invités qui partagera le repas avec l'artiste participant à la résidence TAOH. Le délicieux menu du jour, concocté par le personnel de la cuisine d'OZU, Enrico Blasi et Katharine Traber, est dédié à l'artiste.

Chaque invité paie une participation aux frais de 25 euros pour aider la résidence TAOH et l'artiste.

Après le repas, à 16h, les portes du studio de l'artiste s'ouvrent en grand et tout le monde est invité à voir et à échanger autour de ses oeuvres. Même si le repas est limité pour des raisons logistiques à un nombre réduit d'invités, l'atelier est, lui, accessible à tout le monde. Ce temps de présentation/spectacle/exposition est gratuit mais une participation pour l'artiste est beaucoup appréciée.

**EXEMPLE D'ACTIVITÉS 3****MAINS D'ŒUVRES - SAINT OUEN (PARIS)**

Mains d'Œuvres a été lancé par un groupe de militants culturels, dirigé par Fazette Bordage et Christophe Pasquet, en réponse au fait que, dans les années 90, Paris ne comptait pas beaucoup, voire pas du tout, de lieux culturels indépendants.



Après avoir visité un certain nombre de bâtiments possibles dans différents quartiers parisiens, un espace a été trouvé en 1998, pas dans Paris mais dans la banlieue de Saint Ouen. Le bâtiment, un ancien centre social destiné aux ouvriers des usines Valeo construit dans les années 60 est aujourd'hui la propriété de la ville de Saint Ouen, qui loue le bâtiment à Mains d'Œuvres à l'année.

Mains d'Œuvres est un lieu culturel dédié à la recherche contemporaine dans les domaines de l'art et de la société : un lieu de résidences de travail, d'événements publics, de rencontres et

d'expériences, qui accueille des artistes de toute discipline et qui est ouvert aux citoyens qui souhaitent explorer la créativité dans un cadre ouvert et à dimension humaine.

LE BÂTIMENT EST DEvenu LA MAISON ET L'INSPIRATION POUR UN GRAND NOMBRE DE PROJETS ARTISTIQUES DANS UNE OU PLUSIEURS DISCIPLINES

On peut tout trouver à Mains d'Œuvres, du hip hop à la photo, du numérique au théâtre de rue, et tout est en lien avec la population locale même si le lieu s'inscrit dans une dynamique internationale.

Le bâtiment de Mains d'Œuvres est un mélange d'espaces de toutes tailles sur trois étages qui comptent : des ateliers de production, des studios de répétition de musique (qui mesurent entre 20 et 40m2), un studio d'enregistrement, une salle de concert, un studio multimédia, un gymnase, des ateliers d'artistes, une salle de conférence, une galerie, un studio de danse, un bar, un restaurant, un centre de ressources pour les technologies interactives, des bureaux.

Le bâtiment est très accueillant avec ses murs solides et sa décoration minimaliste. Les gens qui utilisent le bâtiment se l'approprient très vite et sont encouragés à croiser et à s'impliquer dans les autres activités. D'ailleurs, assurer les meilleures conditions aux gens qui viennent travailler dans le lieu est l'un des objectifs principaux de Mains d'Œuvres et le centre défend et présente des projets d'une grande qualité artistique, inscrits dans un contexte d'accès égal à la culture.

**UN JOUR NORMAL À MAINS D'ŒUVRES****07:00**

Le jour se lève tôt pour le bâtiment, lorsque la famille africaine qui vit à Mains d'Œuvres depuis novembre 2006, se réveille à 7 heures pour se préparer pour l'école/le travail. Mains d'Œuvres a hébergé cette famille africaine, composée de 2 parents et de 4 enfants, âgés de 10 mois à 9 ans, le temps qu'elle obtienne ses papiers et un logement.

**09:30**

Jerry, l'un des trois gardiens de Mains d'Œuvres, ouvre les portes. Les premiers membres de l'équipe arrivent et s'installent dans le grand espace commun des bureaux tandis que quelques artistes se dirigent vers leurs ateliers parsemés dans le bâtiment. L'équipe de Mains d'Œuvres est composé de 23 personnes qui travaillent à des horaires étalés sur toute la journée.

**10:00**

Les deux cuisiniers et leur apprenti arrivent et commencent à préparer le repas.

Jérôme, l'un des techniciens, ouvre les 18 studios de musique que les groupes peuvent louer à l'heure ou au mois. Généralement, 25 groupes utilisent les studios chaque jour, de 10 heures à minuit.

Les premiers danseurs arrivent. Quatre compagnies chorégraphiques utilisent le studio en moyenne tous les jours, week-ends inclus : deux pour des répétitions et deux pour des cours de danse.

Ce matin, un atelier de théâtre est organisé pour 15 enfants de 10 ans qui viennent d'un collège voisin. Le titre est : « Mettons notre nez dans l'argent ». Traité à travers jeux dramatiques et situations théâtrales, les enfants sont invités à réfléchir à nos systèmes d'échange : l'argent, mais pas seulement.

12:30

Les premiers clients s'installent au restaurant ; deux serveuses souriantes prennent les commandes. Les cuisiniers s'affairent comme des fourmis jusqu'à 15h, lorsque le restaurant ferme. Un jour normal compte 60 couverts. La clientèle est formée par les gens qui travaillent dans le quartier, les résidents, l'équipe de Mains d'Œuvres et les artistes qui travaillent tous les jours dans et autour du bâtiment.

14:00

Un autre groupe d'enfants arrive pour visiter l'exposition qui a lieu dans la galerie. L'un des artistes du collectif qui l'a organisée est là pour expliquer les œuvres aux enfants et pour débattre avec eux des différents sujets abordés par l'exposition.

16:00

Une équipe de réalisateurs et d'acteurs de cinéma arrive, 27 en tout, qui utilisera différents espaces à Mains d'Œuvres pendant quatre jours de tournage. Comme le bâtiment est assez grand, Mains d'Œuvres est souvent sollicité pour louer ses espaces (pour des conférences, des tournages de film ou des séances photos, des séminaires créatifs etc.) ce qui représente une partie considérable des revenus de Mains d'Œuvres.

Au même moment, dans le gymnase (il s'agit d'un vrai gymnase du temps où le bâtiment était un centre social pour les ouvriers de l'usine Valéo), la compagnie Franchement Tu, qui est en résidence de trois ans dans le lieu, présente une répétition générale en amont d'une pièce de théâtre qu'ils viennent juste de monter. Quatre représentations publiques auront lieu dans la semaine, suivies de discussions ouvertes et d'une rencontre avec les comédiens et l'auteur.

17:00

Un stage de formation hebdomadaire organisé par le CRAS (Centre de Ressources Art Sensitif) démarre, qui défend les logiciels libres comme Arduino, CUI, Processing et Pure Data.

Le Centre de Ressources Art Sensitif accueille quiconque souhaite apprendre et tester les technologies d'interaction temps réel appliquées à l'art : des artistes, étudiants, professeurs, et tous les partenaires artistiques ou techniques. Le CRAS consiste en

une salle de démonstration et d'auto-apprentissage des techniques de captation et d'actuation, des ressources en ligne et un laboratoire de recherche et de développement.

18:30

D'autres personnes arrivent pour assister à un spectacle de danse, qui aura lieu dans le studio de danse à 19h30.

Le restaurant est à nouveau animé : même si la cuisine est fermée, le bar est ouvert pour les spectateurs qui souhaitent boire un verre ou grignoter avant la représentation.

19:30

Le bar se vide une fois que les gens se dirigent vers le studio de danse mais au même moment, un nouveau public remplit la pièce : plus de 200 personnes arrivent pour un concert de punk-noise qui commencera à 20h30.

Le concert dure jusqu'à 23h30, heure à laquelle la musique doit s'arrêter car Mains d'Œuvres est obligé par la loi de fermer à minuit. Parfois le lieu reste ouvert jusqu'à 6 heures du matin mais il a besoin d'une autorisation préfectorale et le quota est limité à quatre par an.

0:00

As the bands leave the rehearsal studios, Mohamed, the evening and weekend caretaker of Mains d'Œuvres switches off the lights and heating and after having walked the centre one last time, checking the 4000-square metre building, he closes the door for the night.

**PROFIL D'ACTIVITÉS**

## BOÎTE À DISCUSSION

LE CHOIX DES ACTIVITÉS D'UN LIEU CULTUREL INDÉPENDANT EST TOUJOURS PORTÉ PAR LA CONVICTON D'AUGMENTER LES LIENS ENTRE L'ART ET LES GENS.

Même si la programmation d'un lieu peut être divertissante et plaire à un grand nombre d'utilisateurs, les raisons d'être d'un lieu culturel indépendant sont généralement liées au concept de créer un espace gratuit et solide pour que les gens puissent s'intéresser à la culture, pour qu'ils y aient leur mot à dire et pour qu'ils s'y impliquent, à un niveau personnel et communautaire. L'une des fonctions principales d'un lieu culturel indépendant est d'offrir un espace alternatif pour rechercher et présenter de nouvelles idées créatives dans un contexte social et culturel. Élaborer un profil d'activité peut être un sacré enjeu car cela demande de la flexibilité, de l'inventivité et un attachement aux valeurs qui forment la vision du lieu. Dans certains cas, elle peut mener à une situation de confrontation ou de tension de la part des autorités (comme ce fut le cas avec le WUK à Vienne ou l'UFA à Berlin) ou quelques exemples plus récents dans les anciens pays communistes (ex. Metelkova à Ljubljana, le Rex à Belgrade) ainsi que les conflits actuels comme le Free Theatre en Biélorussie.

Mais il est peut-être encore plus difficile de garder son orientation et son indépendance dans un contexte où les frontières entre loisirs, divertissement et développement culturel sont flouées en comparaison avec les situations où un rôle clair a été défini pour le lieu, dans un contexte de censure et d'oppression politique. La valeur et l'importance d'avoir son mot à dire au sein d'une société est acquise dans les démocraties solides.

Dans une culture consumériste, sous-évaluer nos propres capacités et potentiel est un danger réel et évident. Apprécier l'art est une chose, mais participer et contribuer à la culture est tout aussi important, et accorder de la valeur aux deux, c'est précisément le rôle qu'ont les lieux culturels indépendants. Élaborer un profil d'activités qui puisse traduire tout cela est un challenge pour les responsables du monde culturel indépendant.

**5. MANAGEMENT ET LEADERSHIP**

LE MANAGEMENT EST UN TERME D'ENTREPRISE QUI A TENDANCE À ÉLOIGNER LES ACTEURS DE L'ART ET DE LA CULTURE.

Les conflits traditionnels entre les artistes et le management sont légion mais il y a une énorme différence entre le management pour contrôler et le management pour faciliter. Bien diriger n'est pas contradictoire avec la liberté créative, une fois que le rôle du management est compris et mis au service des objectifs de la structure. Le management ainsi défini et le leadership sont indissociables.

Son fonctionnement et sa mise en oeuvre définissent un espace culturel indépendant et «manager» devient autant faciliter que diriger. Le management en soi peut être inventif et développer un cadre de travail qui correspond à tout le monde et à toutes les activités peut nous indiquer la manière dont est dirigée la structure à un niveau global.

ÉLABORER UN STYLE DE MANAGEMENT DISTINCT ET PARTICIPATIF EST IMPORTANT POUR UNE STRUCTURE SAINTE.

C'est valable en particulier pour la prise de décisions. Comment et où sont prises les décisions au sein d'une structure et ensuite, comment ces décisions sont appliquées, peut représenter l'une des causes majeures de conflit dans une organisation. Souvent, c'est à cause du manque ou d'une mauvaise communication. Mettre en place des moyens efficaces et transparents de communication de l'information et des décisions crée une atmosphère de confiance et de bon fonctionnement qui mène à un meilleur cadre de travail.

IL EST IMPORTANT D'ÊTRE OBJECTIF LORS DE L'ÉLABORATION DES STRUCTURES DE DIRECTION.

Pour les responsables, cela peut s'avérer difficile car ils peuvent avoir des intérêts personnels afin d'être reconnus ou parce qu'ils sont à la poursuite d'une ambition personnelle. Mais un responsable sait que tout projet implique l'effort d'une équipe et qu'élaborer une dynamique d'équipe en mettant à profit des compétences individuelles et la créativité des gens, mènera, à la fin, à un résultat plus satisfaisant. Par exemple, organiser des réunions hebdomadaires offre des possibilités de développement personnel, permet d'entendre les mécontentements, de louer le travail bien fait ou de partager l'information et le savoir, et tout cela contribue à une organisation saine.

DANS LE SECTEUR CULTUREL INDÉPENDANT, LA DIRECTION EST SOUVENT ASSUMÉE PAR DES ARTISTES OU DES ACTIVISTES CULTURELS ENGAGÉS.

Ce n'est pas un problème car les responsables artistes/activistes peuvent s'avérer des gens très inventifs qui peuvent aller loin avec peu de moyens. Ils sont en général autodidactes et apprennent sur le tas. Ce phénomène est en train de changer un peu dans l'Occident car de plus en plus de formations professionnelles deviennent accessibles et de plus en plus, on choisit de faire carrière dans le management culturel. Quel que soit le parcours de la ou des personne(s) à la tête d'un lieu culturel indépendant, imaginer un système de management spécifique au contenu du projet est vital pour une structure.

## DIRECTION DE PROJET – EXEMPLE

D'UN VILLAGE AUTRICHIEN À LA DIRECTION D'UN FESTIVAL EN ANGLETERRE

Par Annette Wolfsberger

Mon intérêt pour la culture a commencé dans mon village en Autriche lorsque j'étais ado. Avec quelques autres amis, j'ai participé à la mise en place de projets artistiques dans mon coin, parce qu'il n'y avait pas grand chose à faire pour nous. Ainsi, on a créé notre propre bulle culturelle qui m'a poussée, tout d'abord, à intégrer un programme d'échange de jeunes volontaires dans le réseau TransEuropeHalles et ensuite, à travailler dans un lieu culturel à l'étranger. Cela s'est transformé dans un poste au Melkweg à Amsterdam puis au Junction à Cambridge. J'ai appris sans cesse durant toutes ces différentes étapes de ma jeunesse et le jour est venu où j'ai assumé la responsabilité de mener mon propre projet- diriger un festival dans la région de l'Angleterre de l'Est, appelé ENTER : Incursions dans l'ART et les Nouvelles technologies, sous la houlette du Junction.

LE FESTIVAL A ÉTÉ UNE RESPONSABILITÉ INTIMIDANTE CAR AUTANT LES PARTENAIRES QUE LES FINANCEURS EN ATTENDAIENT BEAUCOUP.

Le National Arts Council en Angleterre et neuf autres régions ont co-financé le projet car ils souhaitaient améliorer la visibilité des arts dans cette partie de l'Angleterre et créer des liens avec l'Université de Cambridge et ce qui est connu sous le nom de Silicon Fen, suite aux investissements de taille dans les nouvelles technologies injectés dans cette région. Les stratégies de marque sont importantes au Royaume Uni, les "industries créatives" du secteur artistique et culturel sont devenues réputées dans le coin, ce qui fait qu'on cherchait sans cesse des projets "phare" pour porter le développement et l'investissement. Mon festival a été considéré donc comme l'un de ces projets phare.

Par conséquent, mon travail a été très stressant. Le budget de mon festival a été d'un demi million de livres et 1/5 de ce budget n'a été confirmé qu'une fois le projet bien engagé. Le Arts

Council agissait, de facto, comme un producteur exécutif et je me familiarisais avec la manière britannique de faire des choses au fur et à mesure que j'avancais. J'ai décidé que j'avais besoin d'une équipe de gens autour de moi pour conseiller, aider et soutenir, pas seulement le festival mais aussi moi-même et mon travail. J'ai rassemblé quelques collaborateurs, qui avaient tous une expérience dans les nouvelles technologies, et j'ai monté mon équipe de 30 bénévoles. Avec un tel projet, il ne s'agissait pas uniquement de l'évènement en soi mais d'un projet formateur pour toute l'équipe et un projet de développement et de recherche pour les partenaires. Tout le monde avait des besoins et des attentes différents et il fallait en être conscient: se familiariser avec la région et le secteur, connaître le réseau d'affaires, les objectifs globaux du Arts Council (créer des partenariats, améliorer la visibilité de la région, les collaborations internationales). On essayait de documenter et d'évaluer le projet au fur et à mesure qu'on avançait.

La région était très attentive à l'impact économique de ce festival et avec tous les secteurs impliqués, il était très difficile de dire clairement ce que le festival représentait, quel était son objectif final. L'expérience que j'en tire est que les partenariats se font entre les gens et que, pour un projet, on a besoin d'ambassadeurs. Trouver les bonnes personnes est la clé de tout. Ce n'est pas un mal à vouloir être ambitieux mais prenez aussi le temps de construire la confiance et de voir petit au début. Un nouveau projet prend beaucoup de temps pour être reconnu et planter les graines pour l'avenir est tout ce dont il s'agit. J'ai commencé à organiser des événements presque un an avant le festival et cela a eu du succès: des voyages de repérage à l'étranger, implantation des artistes dans des schémas d'entreprises – dans les laboratoires de recherche et développement des entreprises, la collaboration avec Nokia pour utiliser leurs téléphones en tant qu'outil d'orientation et de sauvegarde; le maintien du dialogue entre les arts et l'entreprise. Cela a créé tout un buzz en amont du festival et les gens qui n'en avaient pas l'habitude ont commencé à échanger entre eux.

Enfin, je voudrais partager avec vous quelques remarques critiques que j'en tire, maintenant que j'ai eu le temps de réfléchir à mon expérience de directeur du festival ENTER:

- Tout le processus aurait été nettement plus facile si j'avais eu les retours d'expériences similaires, si des ressources avaient été disponibles sur d'autres projets.
- A qui était ce projet? Il y avait un manque de transparence en ce qui concerne l'appartenance de ce projet et cela a mené à des confusions et des malentendus.
- Trouver les moyens de rassembler tous les intérêts. Logiquement, il fallait impliquer tous les partenaires dans une tactique stratégique mais cela a été très difficile pour moi parce que le tout allait du haut vers le bas plutôt que vice-versa.
- Il a été très difficile de ne pas perdre le fil conducteur avec toutes ces structures impliquées dans le projet.

## ORGANIGRAMME D'ENTER



- Le développement du public: comment créer la bonne expérience pour les gens. Nous avons 15 espaces différents en tout, y inclus des parcs et autres lieux éphémères.
- Le plus grand problème pour moi ont été les attentes du Arts Council; c'était une question d'habitude, car ayant travaillé essentiellement aux Pays-Bas, où la culture est en général transparente et directe dans le Royaume-Uni, ce n'est pas toujours le cas. Il y a un accord tacite qui fait qu'on mélange les faits et la fiction, qu'on "gonfle" un peu les choses.
- Au Royaume-Uni se pose le problème de trop de festivals et ils se situent plutôt sur des terrains plus expérimentaux. Il y avait beaucoup d'autres choses qui se passaient en même temps que le festival.

## RESSOURCES HUMAINES ET DIRECTION

## COURS PRATIQUE

Par Audrey Wong

## ÊTES-VOUS STRESSÉ? EXTÉNUÉ?

Le manque de personnel est une réalité chronique et typique des espaces dirigés par les artistes ou pour les espaces d'art indépendants. Cela crée une tension de se dire qu'on ne finit jamais le travail, qu'il y a des choses qu'on aurait pu mieux faire, qu'on n'a plus le temps. Si tel est le cas, il faudrait que vous vous préoccupiez un peu de votre style de fonctionnement et de direction. Ce que vous faites peut se traduire en certains traits de comportement, qui contribuent à la sensation permanente de ne pas avoir assez de personnel. Comprendre votre style de direction et son impact sur le fonctionnement de votre structure peut aider à modifier les comportements, le système de fonctionnement et répondre au manque de personnel ressenti par la structure.

## QUEL TYPE DE RESPONSABLE/EMPLOYÉ ÊTES-VOUS ?

- Est-ce que vous essayez de tout faire vous-mêmes ?
- Combien déléguez-vous aux autres ?
- Pensez-vous que vous faites un meilleur travail que ceux que vous dirigez ou qui travaillent avec vous ?
- Est-ce que vous aimez que vos collègues d'équipe prennent chacun sa responsabilité pour son travail ?
- Donnez-vous plus d'ordres que vous n'en écoutez ?
- Quel est votre style pour résoudre les problèmes ?
- Quel est votre style pour résoudre les conflits ? (négociation, médiation, confrontation ou prévention) ?
- Quelle est votre attitude lorsque la crise frappe ?

## CULTURES ORGANISATIONNELLES

Si vous êtes le fondateur ou le responsable, il se peut que ce soit vous qui définissiez et orientiez la culture organisationnelle par la manière dont vous vous comportez et votre personnalité peut avoir dans ce cas beaucoup d'influence. Ce type de scénario est très courant dans les petites initiatives dirigées par les artistes ou les structures qui sont (encore) dirigées par leur fondateurs.

## QU'ENTEND-ON PAR CULTURE ORGANISATIONNELLE?

- Les attitudes, expériences, croyances et valeurs de votre structure. C'est un bouquet de normes et de valeurs communes aux gens et groupe de votre structure. Elles définissent la manière dont les gens au sein de votre structure interagissent, ainsi que la manière dont ils agissent avec les autres personnes extérieures à votre structure.
- La culture du fonctionnement est développée par les gens qui y travaillent.
- Cette culture est un ensemble de valeurs et de normes que la structure traduit (souvent tacitement) en orientations et attentes et qui dictent l'attitude appropriée pour le personnel de votre structure.
- Ces comportements et attitudes peuvent être profondément enracinés, même si le personnel change. Mais de tels modèles de comportement peuvent prendre des années à changer.

## COMPRENDRE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Charles Handy, réputé expert en management, a défini quatre catégories principales de culture organisationnelle dans son livre « Comprendre les organisations » :

## 1. ZEUS

Cette culture de club ou patriarcale repose sur une ou plusieurs personnalités puissantes. Dans cette organisation, le contrôle se répand depuis le centre comme une toile d'araignée. Cela veut dire moins de bureaucratie et la prise de décision peut être rapide mais les choses peuvent évoluer rapidement et sont soumises au bon vouloir de Zeus. Ou alors le travail peut stagner car tout le monde doit attendre sa décision et les missions peuvent changer chaque fois que Zeus change d'avis.

*(Questions: avez-vous besoin de mettre en place un système plus structuré avec des lignes claires de qui en réfère à qui, et ainsi, tout ne dépend plus de la décision d'une seule personne? Quel est le processus de prise de décision dans votre organisation?)*

## 2. APOLLON

C'est le type d'organisation derrière laquelle il y a une logique, de l'ordre et une hiérarchie claire. Le personnel a des rôles et des responsabilités bien définies dans une structure elle aussi, bien définie. Il y a peu de place pour le pouvoir personnel au sein d'une structure type Apollon et l'autorité d'une personne découle de son rôle dans la structure. L'organisation Apollon peut être très hiérarchique, avec personne pour assumer les responsabilités : si les missions ne sont pas finalisées, personne ne fera l'effort de s'assurer que le travail sera fait. Souvent, la même matrice de mission non achevée se répète d'un projet à l'autre.

*(Questions: Avez-vous besoin d'accorder plus de responsabilité et faire en sorte que le personnel s'approprie mieux les différents projets? Qui rend des comptes à qui? Quelle est la procédure pour traiter les demandes?)*

## 3. ATHÉNA

L'organisation Athéna est une méritocratie. Le pouvoir d'une personne découle de ses compétences. Le travail est souvent divisé en équipes composées de gens avec des compétences spécifiques. Une personne peut se retrouver dans l'une ou plusieurs équipes, à référer à plusieurs directeurs. Les problèmes potentiels qui peuvent surgir au sein d'une organisation Athéna sont liés aux situations conflictuelles et responsabilités en concurrence. Par exemple, un problème peut apparaître lorsqu'il y a un manque de personnel dans un projet car la personne a pris plus de responsabilité pour le projet d'un autre responsable. La situation peut être récurrente car les responsables ne se rendent pas toujours compte de la charge totale de travail qui pèse sur leurs employés.

*(Questions: Avez-vous besoin d'un système qui permettrait aux directeurs d'avoir une meilleure vision de tous les projets?)*

## 4. DIONYSOS

Cette organisation est composée d'individus, chacun pensant qu'il/elle est supérieur à la structure. Il est très difficile de survivre dans une telle organisation. Il se peut pourtant qu'elle fonctionne pour certains partenariats, car chaque partenaire apporte ses propres qualités et clientèle avec eux et la relation fonctionne. Mais il existe beaucoup de problèmes potentiels : il se peut que le travail soit fait deux fois, car des personnes différentes peuvent se retrouver à faire le même travail vu que chacun travaille selon son style ; il peut y avoir un manque de motivation à changer les comportements car chacun a sa propre stratégie de réflexion.

*(Questions: est-ce que les gens ont besoin d'admettre leurs incompétences et de s'ambitionner à changer les comportements?)*

Savoir reconnaître ses forces et faiblesses peut être le tout premier pas pour aborder les problèmes liés au manque de main d'œuvre dans votre structure. La réalité est que chaque structure a tendance à avoir un « excès d'activités » ou « du temps et de la main d'œuvre insuffisants ». Il y a toujours des projets qu'on peut faire, ou qu'on veut faire, ou qu'on nous demande à faire mais la réalité est qu'on ne peut pas les porter tous. Il faut savoir dire non.

Analyser les besoins réels d'un projet avant de prendre une décision conduit à un jugement meilleur : de quelles ressources ai-je besoin? Est-ce que je vais être capable de trouver les financements? Quelles missions puis-je faire moi-même et quels types de compétences ai-je besoin de faire venir?

Un exercice révélateur peut être de revenir sur un projet et d'en faire une évaluation: quelles compétences me manquaient? Qui a répondu au manque de compétences, si tel a été le cas? Est-ce que le projet ressemblait plutôt à une organisation de type Zeus, Apollon, Athéna ou Dionysos?

**S'ÉVALUER EN TANT QUE DIRIGEANT**

Voici un exercice que vous pouvez effectuer, qui peut vous aider à analyser vos capacités de direction :

- écrivez vos plus grandes qualités et faiblesses
- écrivez ce qui vous aimez le plus faire
- écrivez ce que vous aimez le moins faire
- est-ce que vous sentez que vous devriez avoir certaines de ces compétences?

Pensez maintenant à un projet que vous voulez réaliser. Quelles sont les étapes pour organiser le projet? Établissez une liste des choses à faire et un calendrier prévisionnel. Quelles sont les responsabilités que vous pensez avoir à assumer, en tenant compte de vos forces et faiblesses?

### Concentration et choix de priorités

Là où on manque de personnel et de temps, il est important de se concentrer et de bien choisir ses priorités. Regardez votre liste de tâches à faire. Y a-t-il quelque chose qui peut être enlevé? Quelles sont les tâches les plus importantes? Ce seront celles qui vont vous guider vers votre objectif. Par exemple, si vous voulez toucher un grand nombre de gens mais vous ne disposez pas d'une base d'adresses mail, est-ce que vous allez passer votre temps à en constituer une ou bien vous trouverez un autre moyen d'aller vers eux? Peut-être gagnerait-on plus de temps à laisser cette tâche de côté pour le moment et à y retourner une fois ce projet fini et avant de commencer le suivant.

### La Réalité!

Il est temps maintenant de regarder la réalité en face quant à votre structure et à vos capacités de direction. Cherchez dans les intitulés suivants et analysez quel est votre rôle dans votre structure?

- Décisionnaire
- Prêcheur
- Organisateur
- Pacificateur
- L'homme qui résout les conflits
- Le trésorier
- autre

Est-ce que vous exercez votre fonction principale, celle que vous avez définie comme la plus importante? Combien de temps cela vous prend-il?

Revenez à la liste des tâches

Qui sont les personnes dans votre structure qui prennent en charge les missions que vous ne pouvez pas faire? Est-ce qu'elles existent? De qui dépendent-elles? Ont-elles un rôle bien défini? Qui sont les personnes qui font autorité?

Peut-être il est temps que vous définissiez plus les rôles des employés et de rendre les responsabilités et le système de hiérarchie plus clairs?

Une fois que vous avez défini les rôles et les responsabilités, des lacunes vont apparaître dans votre structure en ce qui concerne les compétences et les employés. Identifier les priorités de votre structure en tenant compte de la pénurie de personnel pour les deux ans à venir et aborder ce problème aujourd'hui peut contribuer à un cadre de travail moins

stressant. Cela signifie aussi que vous remplissez votre rôle de dirigeant au sein de la structure en définissant et en agissant selon la liste de qualités et de compétences dont vous avez besoin pour accomplir la vision de votre structure.

### TROUVER LES GENS

Une fois que vous avez décidé que vous avez besoin d'aide, vous devez commencer à chercher les bonnes personnes. Avoir des fiches de description de poste claires et les termes exacts sous lesquels les gens vont rejoindre votre structure (et cela s'applique autant au travail rémunéré qu'au volontariat) est très important pour éviter les discordances entre les compétences, le travail et les attentes (qui peuvent mener à encore plus de travail et de stress plutôt que le contraire). Il faut impliquer s'assurer que tout le monde comprend la mission et la vision de la structure et adhère à ses valeurs. Lorsque vous êtes prêt pour annoncer publiquement le recrutement, voici quelques suggestions par où commencer:

#### LES RÉSEAUX PROFESSIONNELS

- Le volontariat individuel ou les stages d'entreprise
- les partenaires (les associés directs, les partenaires marketing, les sponsors en nature)
- Le conseil d'administration/direction
- Les stages pour étudiants et les placements de personnel
- Les retraités
- Les amis et connaissances

### Pourquoi les gens vous aideraient-ils?

Si votre structure est perçue par la communauté comme étant une bonne cause, les gens vous aideront. Ou alors les gens que vous avez déjà aidés, vos donateurs, votre public, les groupes que vous avez déjà soutenus, les artistes, les anciens employés, tous auront envie de vous donner en échange un peu de leur temps.

De la même manière, si vous faites venir les gens pour travailler au sein de votre structure, les motiver est extrêmement important, pour que tout le monde s'y retrouve. Renseignez vous ce qui intéresse les gens ou les satisfait? Les jeunes par exemple voudront acquérir de l'expérience et si vous leur offrez une expérience agréable, cela peut être la chose la plus importante pour eux.

Vous n'aurez peut-être pas les moyens de rémunérer les gens mais vous pouvez leur donner quelque chose en échange, des billets gratuits pour vos concerts ou événements par exemple.

Peu importe si les gens sont rémunérés ou pas, tout le monde doit se sentir apprécié. Remerciez-les pour leur travail et assurez-vous d'être élogieux s'ils ont fait du bon travail. Faites attention à respecter votre part du contrat par rapport à l'accord initial et si vous souhaitez le changer, assurez-vous que ces changements sont compris et validés. Avoir une stratégie de communication claire est vitale pour votre organisation. Si c'est flou, les gens ne seront pas contents.

Enfin, il devrait y avoir une procédure exacte pour résoudre les mécontentements lorsqu'apparaissent les problèmes. Vers qui se dirigent les gens qui ont un problème?

LES GRIEFS DOIVENT ÊTRE ÉCOUTÉS ET TRAITÉS EN CONSÉQUENCE.

### Communication et comptes-rendus réguliers

Organiser des réunions régulières avec l'équipe permet de s'assurer que tout le monde voit «l'image d'ensemble» et qu'on peut agir s'il y a des lacunes. C'est le meilleur moyen de s'assurer que les tâches sont accomplies et que les délais sont respectés. Mais soyez clair et précis lors de ces réunions car il n'y a rien de plus frustrant que de toujours parler boutique. Qui fait quoi? Pour quand? Quelles sont les missions et les attentes? Ces réunions doivent permettre de reformuler les priorités si la situation change. Mais assurez-vous que ces réunions sont bien dirigées avec un ordre du jour distribué à l'avance et qui favorise une dynamique d'équipe.

### CONCLUSION

CHERCHEZ LES SCHÉMAS DE COMPORTEMENT DE TRAVAIL CHRONIQUE POUR ÉVALUER L'EFFICACITÉ DE VOTRE DIRECTION.

Y a-t-il des situations récurrentes qui font que vous négligez toujours les mêmes tâches à cause du manque de temps? Si oui, comment pouvez-vous changer votre comportement et celui des autres? Il se peut que vous évitiez certaines tâches parce que vous les trouvez pénibles ou difficiles? Pouvez-vous les déléguer à quelqu'un d'autre?

Où peut-être vous permettez qu'il y ait certaines situations qui se répètent? Par exemple, lorsqu'il y a un évènement, par exemple un festival, êtes-vous la personne que tout le monde vient voir pour toutes sortes de questions et demandes sans importance? Est-ce bien vous qui devez gérer ce genre de choses?

En tant que responsable, vous devez donner l'exemple et organiser le tout pour que les gens puissent faire leur travail. Les nuits blanches et les journées de travail de 20 heures ne vont mener qu'à l'exténuation et au stress pour tout le monde. Créez votre rythme et mettez en place un cadre de travail sain et qui vous convienne, à vous et à tout le monde.

## 6. L'ARGENT

L'ARGENT EST UN SUJET RELATIVEMENT TENDU POUR LES LIEUX CULTURELS INDÉPENDANTS.

Cela est dû très certainement à la vieille théorie que faire de l'art pour de l'argent peut salir l'artiste. S'y ajoutent les origines anti-institutionnelles de beaucoup d'initiatives culturelles indépendantes qui, à une plus ou moins grande échelle, se sont proposées de changer la société et ne peuvent pas se compromettre à «faire de la vente». Après le fameux procès en 1971 du magazine OZ, lorsque les trois éditeurs de cette publication underground ont été accusés d'obscénité et ont fini en prison, l'un des éditeurs, Felix Dennis, s'est rendu compte de l'importance du rôle de l'argent. Plus tard, il disait «ce dont on avait besoin, c'était vraiment de l'argent; lorsque j'en suis sorti (de prison), j'ai juré que plus jamais je ne manquerais d'argent». Promesse tenue en devenant l'homme le plus riche au Royaume-Uni. Ce que cela prouve est le fait que l'argent n'a d'importance que dans le contexte de son utilisation. L'argent en soi est abstrait et est uniquement important s'il est mis au service de quelque chose. M Dennis n'a pas pu défendre sa publication car elle était vulnérable financièrement. En étant objectif sur la manière d'attirer et d'utiliser l'argent en tant qu'outil de réalisation des projets, mène à une implication émotionnelle moindre et à des résultats plus satisfaisants.

VU QUE L'ARGENT EST UN OUTIL, PLUS ON COMPREND COMMENT LE GÉRER ET LE DÉPENSER DE MANIÈRE OBJECTIVE, MIEUX C'EST.

Il existe des techniques de gestion, et cela vaut vraiment la peine pour tout manager d'apprendre quelques techniques de base de gestion financière car elles peuvent aider à sauver des fortunes, au sens propre du terme.

Même si faire de l'argent n'est pas la raison principale d'un lieu culturel, il est nécessaire de bien diriger et développer sa structure. Il est pourtant important de se rappeler que l'argent n'est pas la seule ressource à garantir la bonne réalisation d'un projet et que l'argent devrait être considéré comme partie d'un bouquet de ressources et de supports nécessaires au développement et à la vie d'une structure. En vérité, la ressource la plus importante au sein d'une organisation sont les gens. Le temps, l'effort et la créativité que les gens investissent dans la structure sont nettement plus importants que l'argent et cela devrait être apprécié à sa juste valeur.

De plus, il existe beaucoup d'autres alternatives non financières pour soutenir un projet, telles que le mécénat, les apports en nature, le développement d'énergies durables, le choix de technologies innovantes etc. qui peuvent être envisagées en plus de la simple technique de recherche de financements.

Pourtant, les responsables culturels indépendants ont tendance en général à être dyslexiques du point de vue économique et semblent avoir une aversion vis-à-vis de l'argent, des méthodes de recherche et de gestion. Comme dit Paul Bogen, «Les organisations artistiques sont très peu douées pour demander de l'argent.»

**L'ARGENT**

## COURS PRATIQUE

Par Paul Bogen

EN GÉNÉRAL, ON FAIT VENIR L'ARGENT, ON NE LUI COURT PAS APRÈS.

## LES QUESTIONS

**1. Les bilans financiers**

De quelles informations financières avez-vous besoin pour comprendre et améliorer les ressources de votre structure et les plans d'action?

**2. La vache à lait ou la loi de Pareto**

Est-ce qu'il vous faut une vache à lait en utilisant la loi de Pareto?

**3. Faire un budget**

Comment faire un budget et comment savez-vous que chacune de vos activités est rentable financièrement?

**4. Élargir vos sources de revenus**

Pouvez-vous identifier et assurer des sources de revenus et de financement alternatives, à l'exception des subventions, mécénat ou vos propres ressources?

## LES RÉPONSES

**1. Les bilans financiers**

- La trésorerie (est reine): est-ce que vous pouvez payer vos factures aujourd'hui et/ou demain? Avez-vous besoin d'une aide de votre banque?
- Le compte de résultat: Comment se porte votre structure financièrement si on compare le budget de cette année avec celui de l'année précédente?
- Le bilan: Quel est l'état de santé de votre structure en général? Etes-vous solvable ou en faillite?

**2. La vache à lait ou la loi de Pareto**

Le principe de Pareto qui est également connu sous le nom de «la règle du 80/20»:

- 80 % du chiffre d'affaires est issu de 20 % des produits.
- 80% de défauts proviennent de 20% de causes.
- 80 % d'une mise au point nécessite 20 % de l'effort.

LA LOI DE PARETO EST UNE CONSTATATION ET NON PAS LA LOI DE LA NATURE!

La loi de Pareto est une CONSTATATION et non pas la loi de la nature

**Exemples de la loi de Pareto**

- 80% d'un projet vous prend 20% de votre temps.
- 20% de vos clients vont donner lieu à 80% de vos ventes.
- 80% de vos décisions sont prises suite à 20% de votre temps passé en réunions.
- 20% de vos publicités vont attirer 80% de votre clientèle.
- 80% de votre fréquentation Internet provient de la consultation de 20% de vos pages.
- 80% de vos revenus sont souvent issus de 20% de vos activités.

**Utiliser la loi de Pareto**

Identifiez 20% des choses qui comptent vraiment financièrement à tout moment. Ensuite concentrez 80% de votre temps et énergie sur ces 20% de votre travail qui sont vraiment importants.

**Devriez-vous avoir une vache à lait?**

Une vache à lait est quelque chose qui génère de l'argent de manière constante. Souvent il s'agit du bar qui seconde les événements dans un espace culturel.

Les vaches à lait sont super tant qu'elles donnent du lait.

Les vaches à lait sont souvent considérées comme acquises et ne sont ni protégées, ni nourries.

Il vaut mieux élargir le risque financier en mettant sur pied un "troupeau" de vaches à lait que de se concentrer sur une seule vache à lait?

**3. Faire un budget**

La terminologie budgétaire

- **Frais généraux:** coûts qui généralement ne varient pas (*loyer, électricité, chauffage, frais de personnel*)
- **Frais spécifiques:** variables (*cachets des artistes, frais de marketing, location de matériel, frais de communications*)
- **Frais d'investissement:** *bâtiment, équipement technique, équipement de bureau, frais d'experts*
- **Provision:** les coûts fixes prévus pour min. 3 mois à l'avance.

- **Ressources propres:** ventes de billets, catering, autres ressources
- **Les revenus d'apport, Aides:** subventions, bourses
- **Revenus fléchés:** aides données pour une raison spécifique, dans le cadre d'un projet ou programme, qui ne peuvent pas être dépensées autrement.
- **Revenus non fléchés:** aides et ressources propres qui peuvent être utilisées pour tout type de dépense, programme ou projet.
- **Profit:** souvent un mot sale dans les cercles culturels, « surplus » semble être plus facilement accepté. Mais rappelez-vous qu'un surplus apparaît souvent par accident alors que le profit est le résultat de l'intention.

AYEZ DES OBJECTIFS FINANCIERS PRÉCIS ET UN BUT POUR TOUT PROJET OU ACTIVITÉ QUE VOUS ENTREPRENEZ, ET COMMUNIQUEZ-LES AUTANT EN INTERNE QU'À L'EXTÉRIEUR À VOS PARTENAIRES.

Précisez dès le début si le projet est censé être bénéficiaire, déficitaire ou s'équilibrer et évoluez-le en fonction de ce critère. C'est toujours mieux d'être sage avec ces prédictions et d'arriver à de meilleurs résultats que ceux escomptés. N'essayez pas d'améliorer la réalité car de telles prédictions risquent de vous donner des maux de tête.

Modèles de budget:

#### Méthode A:

Les revenus de vos activités  
-  
Les frais spécifiques  
-  
Les frais généraux + les réserves  
+ les frais d'investissement  
=  
Subventions/autres revenus  
nécessaires

#### Méthode B:

Frais généraux + provisions  
+ frais d'investissement  
-  
aides/subventions confirmées  
et autres aides attendues  
=  
ressources propres à obtenir  
=  
bénéfices des activités  
+ autres sources de revenus

LA BASE ZÉRO OU LE BUDGET DIFFÉRENTIEL

#### Base Zéro

Au début de la construction d'un budget, chaque ligne du budget a la valeur zéro. Toute activité est réévaluée à chaque fois qu'on fait un budget.

#### Le budget différentiel

Le budget de chaque nouvelle année est basé sur le budget n-1 avec une évolution différentielle des dépenses et revenus.

#### Analyser les ressources propres

- Des revenus très importants générés par une partie de vos activités ne veut pas forcément dire un profit important.
- Évaluez combien exactement vous coûte la mise en place de chaque activité - ce qui s'appelle la marge bénéficiaire.
- Prévoyez tous les coûts variables y inclus les salaires des employés et les frais de communication.
- Variez les estimations sur les tarifs, la fréquentation, la valeur de l'activité et les coûts pour trouver le meilleur "dosage".

#### Faire des budgets stratégiques

- Identifiez le niveau de provisions dont vous avez besoin
- Identifier le coût d'investissement sur 3 ans
- Identifier le coût d'exploitation sur 3 ans
- Identifier les risques financiers majeurs et comment vous allez les atténuer. Ayez un plan B
- Rangez par priorité tous vos objectifs et stratégies financières.
- Faites un plan de financement sur 3 à 5 ans avec les étapes clé, les responsabilités et les objectifs.

SOYEZ MODESTE DANS VOS PROMESSES, CELA VOUS PERMETTRA DE DONNER PLUS QU'ATTENDU!

**4. Accroître sa gamme de revenus**

**a) Identifiez une gamme de revenus alternatifs**

Vous pouvez introduire des centres de profit qui génèrent de l'argent pour votre structure. Exemples d'auto-financement:

- La Red House à Sofia gère un hôtel bed&breakfast et un café dans ses locaux.
- Le théâtre de la Ménagerie au Royaume-Uni organise des stages de formation pour des entreprises (le Club de Foot de Liverpool est l'un de leurs clients)
- ufaFabrik à Berlin revend de l'électricité de leur générateur d'énergie alternative à la Ville.

**b) Faire un emprunt ou chercher des sponsors?**

Dirigez-vous vers des crédits à taux bas, ce qui peut être obtenu en passant par des structures caritatives ou les ONG.

Faire un emprunt peut être intéressant car il peut s'avérer économique et vous faire gagner beaucoup de temps et d'énergie qui pourront ainsi être mis au service de votre projet. Voici un scénario possible qui vous explique comment procéder:

|   |                        |          |
|---|------------------------|----------|
| Coût total du projet  | 1,000,000.             |          |
| Ressources trouvées à ce jour   | 700,000.               |          |
| Ressources encore nécessaires   | 300,000.               |          |
| Délai pour boucler le budget = 2 ans                                  |                        |          |
| L'inflation sur 2 ans des coûts du bâtiment                           | 1,000,000. à 5% par an |          |
| Frais supplémentaires   | 100,000.               |          |
|   | 8%                     | 3%       |
| Emprunt de 30.300 sur 2 ans   | 50,000.                | 20,000.  |
| Plus: calculez  |                        |          |
| Revenus net sur 2 ans<br>(because you have the building open earlier) | 50,000.                | 50,000.  |
| Économies   | 100,000.               | 130,000. |

**c) Essayez de trouver des "anges" prêts à investir – du capital risque.**

**d) Voyez si vous pouvez faire du troc ou des échanges au niveau local.**

**e) Pensez à proposer des services ou des formations pour le secteur public/privé.**

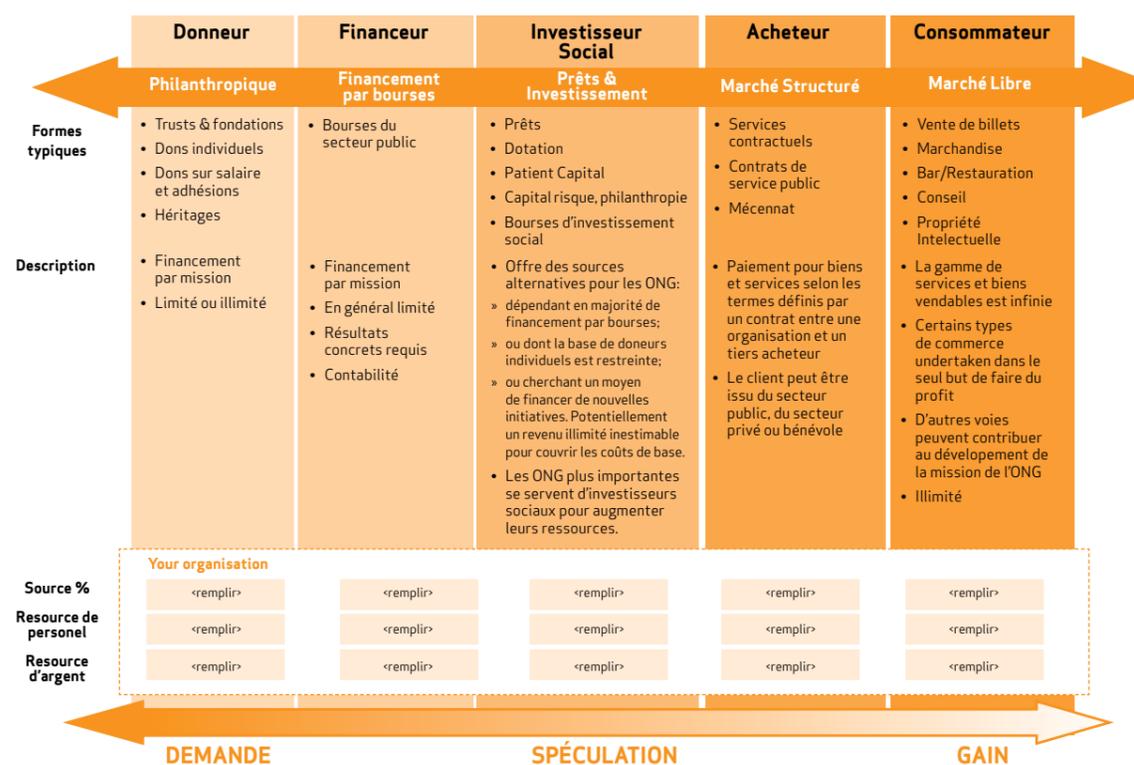
**f) Cherchez des partenariats pour des capitaux développement.**

**g) Les artistes individuels pourraient être intéressés par devenir des "actionnaires".**

**h) Cherchez à appliquer le droit de propriété intellectuelle. Vendez des produits, des services ou du copyright.**

**i) Le partenariat avec d'autres secteurs du ONG peuvent aussi être une option.**

**Gamme de revenus: Modèle**



Modèle de Gamme de Revenus grace à Margaret Bolton et David Carrington/www.missionmodelsmoney.org.uk

**La Liste pense-bête:**

Si l'une des 5 colonnes ci-dessus sont vides, avez-vous pris en considération le fait de chercher l'argent à partir de cette source de revenus?

- Quelles sont les barrières identifiées pour ne pas inclure un type particulier de revenus? Les ressources humaines, le coût, le temps, le manque de compétences/connaissances?
- Quelles étapes de planification utilisez-vous pour fixer vos objectifs de revenus?
- A quel niveau se situent les discussions autour de chacune des colonnes au sein de votre structure?

**RÉSUMÉ**

- Essayez de chercher vos sources de revenus aussi largement que possible: 5x2 est mieux que 1x10.
- Assurez-vous de bien comprendre la proportion entre le temps, le coût, les ressources humaines et le profit/gain potentiel.
- Assurez-vous d'avoir l'information financière dont vous avez besoin, quand vous en avez besoin
- Prenez en considération toutes les formes de revenus/financements
- Soyez aussi inventifs et flexibles avec vos finances que vous l'êtes avec votre art!

## COURS PRATIQUE

Par Raoul Grunstein

Lorsque vous vous attentez à chercher des financements, il est très important d'être bien préparé, avec une idée très claire de ce que vous souhaitez obtenir et de qui, et comment vous allez procéder pour faire une demande. Ce qui suppose de la recherche et de la préparation.

Avant toute chose, votre vision et mission doivent être claires et à partir de là, pourquoi vous avez besoin d'une aide et combien. Les organismes, qu'ils soient publics ou privés, deviennent "actionnaires", une fois qu'ils ont décidé de donner (investir) de l'argent à votre structure. Cela signifie qu'elles portent un intérêt à ce que vous vous engagez pour le compte de l'argent "investi". Voici trois catégories principales d'"actionnaires" qui sont susceptibles d'investir dans votre projet:

**1. Le secteur public**

- Les structures d'Etat
- Les structures municipales
- Les structures qui proposent des bourses d'aide aux projets
- Les fondations publiques

**2. Le public**

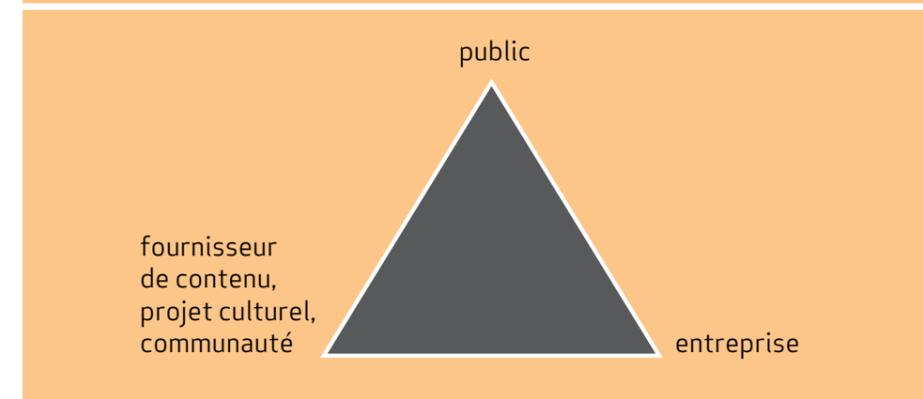
- La vente de billets
- Les frais d'adhésion
- Le bar et le catering
- Autres services

**3. Le lien avec les entreprises**

- Prestation de services
- Vente des droits de propriété intellectuelle
- Les locations d'espaces
- Les revenus de mécénat
- Les partenariats

Une fois que vous avez établi qui sont vos "actionnaires", vous devez trouver le contexte dans

Ce qui peut être représenté par un triangle comme suit:



lequel vous cherchez à vous faire aider. Ce contexte est différent d'un endroit à un autre, mais voici quelques orientations globales qui valent la peine d'être citées:

IL Y A SEPT TENDANCES QUI CONCERNENT LES RELATIONS ENTRE LA CULTURE ET LE MONDE DES ENTREPRISES EN CE MOMENT:

- **La compétition croissante**  
Plus de choix, des techniques de vente de plus en plus sophistiquées, les messages commerciaux, la compétition pour l'attention, le temps libre.
- **La perte de confiance dans les entreprises et les marques**  
La fidélité aux marques est en déclin à cause des consommateurs de plus en plus avisés.
- **La responsabilité sociale des entreprises**  
Beaucoup d'entreprises cherchent à aller plus loin dans leur implication sociale, ce qu'elles considèrent comme un facteur crucial pour le succès.
- **L'importance des expériences**  
Les produits et les services ne représentent pas tout car les gens souhaitent vivre une expérience et de plus en plus de marques s'alignent sur cette tendance
- **L'économie créative**  
La créativité et l'innovation sont en train de devenir la force économique majeure, en générant des espaces créatifs, des professionnels créatifs, à des postes créatifs et à un style de vie créatif.
- **La compétence culturelle**  
Avoir la capacité d'être créatif et innovant
- **L(a ré-)apparition des communautés**  
Les vieux modèles communautaires sont en cours de disparition mais d'autres sont en train de germer.

Ces tendances permettent de comprendre les opportunités de partenariat entre les structures artistiques et les entreprises et d'obtenir des accords de mécénat fructueux.

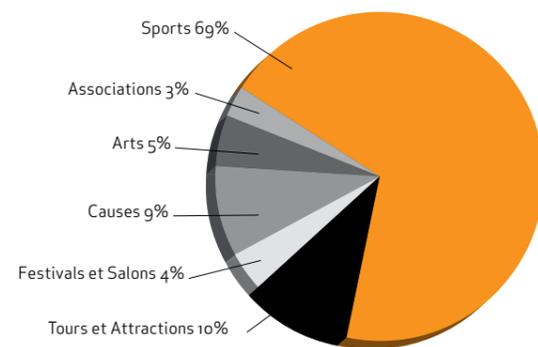
QU'EST-CE QUE C'EST LE MÉCÉNAT<sup>1</sup>?

Le développement du mécénat est relativement récent car il date des années 70. Ce développement peut être suivi à travers plusieurs définitions:

- Le mécénat est la provision ou le prêt de ressources à des personnes ou structures dans le but d'améliorer leur qualité de vie (1974).
- Le mécénat est l'achat ou l'exploitation de l'image d'une personne, groupe, évènement ou autre activité pour servir des buts spécifiques de communication marketing. (1989)
- Le mécénat, c'est investir dans une activité qui est généralement considérée comme étant un bien commun afin de la développer et d'utiliser sa valeur commerciale (2008).

Le mécénat devient de plus en plus habituel de nos jours et cela concorde avec la nature changeante des entreprises et du marché, ce qui peut en être déduit des définitions ci-dessus.

Néanmoins, le pourcentage de mécénat que les arts attirent reste très inférieur en comparaison avec les sports, le caritatif ou les loisirs.



Ce phénomène peut être expliqué par un nombre de facteurs, liés premièrement à leur nature, au marketing qu'on en fait, ou tout simplement aux mauvaises stratégies développées par le monde artistique et culturel lorsqu'il s'agit du mécénat.

1. (Note trad.) En français, il n'existe pas de définition légale du mécénat et du parrainage. La terminologie utilisée est celle prévue par l'arrêté du 6 janvier 1989 « relatif à la terminologie économique et financière ». Ce texte définit le mécénat comme étant le soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général. Ce texte définit le parrainage comme étant le soutien matériel apporté à une manifestation, à une personne, à un produit ou à une organisation en vue d'en retirer un bénéfice direct. L'arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière impose désormais l'utilisation des termes "parrainage", "patronage" ou "mécénat" au lieu du terme anglais "sponsoring" ou "sponsorship". Le mot « mécénat » est utilisé à titre générique. (source ADMICAL, www.admical.org)

QUE CHERCHENT LES MÉCÈNES?

Le retour sur investissement d'un mécène se retrouvera dans l'une ou plusieurs des catégories ci-dessus:

- **Image:** Contribuer à améliorer l'image de l'entreprise ou de la marque à travers le mécénat.
- **Médias:** Profiter de la couverture médiatique que le projet ou l'évènement peut susciter.
- **Promotion des ventes:** Ajouter de la valeur aux ventes de l'entreprise
- **Marketing relationnel:** Le mécénat crée des opportunités de convivialité en provoquant des liens entre l'entreprise mécène et le public.
- **Cultural Competence:** Apprendre et créer des réseaux à travers le mécénat.
- **La bienveillance sociale:** Le mécénat comme action citoyenne menée par une entreprise.
- **La mise en réseau entre communautés:** Comprendre et construire avec la marque des relations entre les communautés.

Que vous ayez à faire à un mécène public ou à une entreprise, il est important que vous considériez cette relation comme un partenariat, et plus vous comprenez les besoins de l'autre, meilleure sera cette relation. Il se peut que vous ne puissiez pas donner tout ce que votre partenaire demande, ou peut-être vous n'en avez pas l'envie ; mais savoir négocier un bon contrat dépend de ce que vous offrez et ce qui est attendu en retour pour l'investissement que vous souhaitez obtenir. Voici un modèle de méthode que vous pouvez employer pour vous assurer un partenariat de mécénat/financement.

Vous devez prendre en considération les avantages tangibles et intangibles pour votre futur partenaire. Par exemple:

| STRATEGIE   | PACKAGING  | NEGOCIATIONS   | COOPÉRATION  |
|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• mission, vision</li> <li>• information basique</li> <li>• coopération précédente</li> <li>• plan de développement</li> <li>• organisation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• objets sponsorisés</li> <li>• modèle de mécénat</li> <li>• inventaire des atouts</li> <li>• packaging</li> <li>• fixation des prix</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• mapping</li> <li>• matériel de vente</li> <li>• negociations</li> <li>• coopération personnalisée</li> <li>• contrat</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• lancement</li> <li>• formes de coopération</li> <li>• réseaux</li> <li>• innovation</li> <li>• recherche</li> </ul> |

**Les avantages tangibles**

- La taille de votre public et les statistiques le concernant
- La taille et l'efficacité de votre stratégie marketing et communication
- Y aura-t-il beaucoup de visibilité dans les médias?
- Y aura-t-il beaucoup de visibilité pour votre mécène dans vos publicités?
- Est-ce que votre mécène sera mentionné dans les éditos sur votre projet ou lieu?
- Est-ce que votre mécène sera visible sur vos outils Internet?
- Aurez-vous beaucoup de documents internes où le mécène sera cité?
- Pouvez-vous assurer des invitations, des événements privés ou des services VIP?
- Avez-vous une bonne liste de mailing ou une base de données d'emails?
- Sera-t-il possible de présenter les produits dans votre structure?
- Sera-il possible d'offrir des échantillons ou/et de proposer à la vente des produits dans votre structure.
- Pouvez-vous offrir des droits de vente à votre mécène?

**Les avantages intangibles**

- La taille et la nature du contexte de marché dans lequel vous fonctionnez
- Quelle est l'image publique de votre structure?
- Quelles sont vos qualités essentielles ou communicationnelles ?
- Quel est le profil de votre public, ses valeurs et ses comportements?
- Quel est le niveau d'intérêt et de fidélité de votre public envers vous?
- Y a-t-il des opportunités intéressantes pour imaginer des associations d'image ou de collaboration avec votre structure?

Pour conclure, la chose la plus importante en ce qui concerne les mécènes et les financeurs est d'être bien informés avant de les contacter et de comprendre que vous entrez dans un partenariat avec votre financeur, qu'il soit municipal, national, fondation ou entreprise privée ou bien votre public/utilisateurs. Ils ont tous des besoins différents mais une chose est sûre: qu'ils en auront tous, et la qualité de la relation que vous développerez dépendra du fait d'avoir très bien compris ce que vous souhaitez et ce que souhaite votre partenaire. Pour finir, bonne chance avec vos dossiers de financement!

**7. LA COMMUNICATION**

DEPUIS LE DÉBUT DE LA PÉRIODE INDUSTRIELLE, VENDRE UN PRODUIT EST DEVENU SYNONYME DE MARKETING.

Au fur et à mesure que le 20ème siècle progressait, l'importance du marketing est devenue telle qu'elle a rivalisé, voire dépassé, celle de l'industrie artisanale elle-même. Le marketing comprend tout ce qui a trait à la vente d'un produit et, plus encore, d'un service.

Les relations publiques (RP) peuvent en faire partie mais elles figurent généralement dans la présentation d'individus ou groupes qui souhaitent faire part d'une opinion au public, comme les politiques, les agences gouvernementales, les célébrités et dirigeants d'entreprise.

Dans le contexte des organisations culturelles, le marketing, la publicité et les relations publiques peuvent toutes figurer dans la plaquette d'une structure mais « communication » est un terme qui convient mieux et est plus important pour l'idée de développement culturel que la notion de « vendre un produit ». La communication implique les relations humaines et décrit une activité qui est basée sur le respect réciproque et l'égalité, plutôt que de faire référence, comme le marketing le sous-tend, à l'exploitation. Il est bien évident que le travail des lieux culturels indépendants est plus lié à la recherche d'un terrain commun à partager et bénéfique mutuellement que le simple échange d'argent pour des biens, tel que c'est le cas pour le secteur des consommateurs ou commercial. En revenant un peu en arrière au chapitre sur la vision et la mission, il est devenu évident pour tout lieu d'art indépendant, qu'avoir des objectifs et des valeurs qui ne sont pas uniquement basées sur le simple profit monétaire, implique communiquer les idées et construire des partenariats reposant sur les concepts de développement culturel et de la créativité.

Il est important de souligner que la communication est autant une activité interne qu'externe pour une structure culturelle et son équipe, volontaires et participants au lieu, auxquels se rajoutent les visiteurs, le public, et la communauté au sens large ; ils sont tous les créateurs des relations nécessaires au bien-être du lieu.

## UNE COMMUNICATION RÉUSSIE

### COURS PRATIQUE

Par Sigrid Niemer

Mon expérience en communication est issue de mon parcours personnel de plus de 30 ans dans le monde des arts et de la culture. Durant le processus de création, production, représentation et diffusion de l'art, il existe des centaines de situations délicates où la communication verbale entre ceux impliqués est le facteur le plus important pour la réussite de l'intégralité du projet.

LA COMMUNICATION PEUT DÉCIDER DU SUCCÈS OU DE L'ÉCHEC D'UN PROJET ET MÊME DE LA CARRIÈRE D'UN ARTISTE OU D'UNE COMPAGNIE.

Pendant que les artistes se dédient à leur travail créatif, les dirigeants et les managers culturels sont sollicités pour soutenir et favoriser la création artistique.

C'est pourquoi j'ai commencé à m'intéresser aux conditions nécessaires à une communication réussie.

Le verbe «communiquer» vient du mot latin «communicare», qui veut dire «mettre en commun» ; Il y a toujours deux parties dans une communication et l'acte simple «d'émettre et recevoir» signifie essayer de trouver un terrain commun. Ce processus est toujours composé de deux parties. A chaque fois que deux individus se rencontrent, ils n'échangent pas uniquement à travers la communication verbale mais aussi à l'aide des signaux visuels. Il y a des messages échangés sans cesse à travers toutes ces nuances: maintien, gestuelle, mots, intonation de la voix, rire etc. Plusieurs études scientifiques ont déjà prouvé que la communication non verbale est nettement plus importante que celle verbale. La communication non verbale a 55% plus de chances d'influencer les messages que vous recevez que les mots prononcés (avec 7% seulement pour l'affect, il reste 38% pour la façon dont vous vous exprimez). Ce qui prouve bien que faire passer votre message n'est pas une affaire aussi simple que vous le pensez.

Que fait qu'une communication est réussie ? Une vision simpliste serait que a) l'émetteur a transmis ce qu'il voulait transmettre b) le récepteur a reçu ce qui a été envoyé c) autant l'émetteur que le récepteur ont compris ce qui a été envoyé et reçu. Une communication réussie signifie que le récepteur a reçu, compris et réagi au message de la manière désirée. Pour cela, certaines conditions doivent être réunies et elles peuvent se diviser en trois catégories principales : a) les conditions extérieures b) le canal de communication et c) les compétences communicationnelles. Récapitulons-les ensemble:

#### External conditions

L'environnement dans lequel se déroule la communication peut avoir une influence énorme sur la réussite de la communication. Cet environnement devrait être détendu, avec une

atmosphère calme ; les deux parties impliquées dans la communication doivent se sentir en sécurité ; les deux doivent sentir qu'elles sont invitées à communiquer librement. Quelques exemples de mauvaises conditions pour le cadre d'une communication : bruits inattendus ou interruptions, comme les téléphones ; des personnes qui rentrent dans la pièce ; la pression des délais ; surcharge d'activités ; une pièce inconfortable, mal éclairée ou mal chauffée. Se soucier de créer le meilleur cadre possible pour la communication est donc très important.

#### Les canaux de la communication

Un modèle développé par le scientifique allemand Friedmann Schulz von Thun prouve clairement pourquoi il y a autant de malentendus dans notre vie quotidienne et dans notre attitude professionnelle.

#### Le carré de la communication

D'après le Dr. Shultz von Thun, chaque message verbal émis à quatre sens possibles:

- Le contenu factuel
- Le dévoilement personnel
- La relation
- L'appel

- **Le contenu factuel** est l'information factuelle qui est transmise.
- **Le dévoilement personnel** est la révélation involontaire par la manière dont le message est transmis.
- **La relation** signifie que l'émetteur donne l'information sur son attitude et sa position au récepteur.
- **L'appel** est la tentative d'influencer le récepteur, afin d'obtenir l'attitude désirée.

Voici un exemple qui contient tous ces quatre sens :

Un couple patiente au feu rouge dans leur voiture. Le mari, qui est le passager, dit à sa femme «*le feu est passé au vert*». Cette phrase semble une simple affirmation des faits mais, si on analyse la manière dont elle a été émise et reçue, elle peut avoir des conséquences différentes. Si on l'analyse dans le cadre des quatre canaux ci-dessus, «*le feu est passé au vert*» pourrait avoir les sens suivants:

**L'information factuelle:** *Le feu est vert.*

**Le dévoilement personnel:** *Je suis pressé.*

**La relation:** *Je veux t'aider.*

**L'appel:** *Dépêche toi!*

Cela s'applique également au récepteur mais avec un résultat différent:

- **L'oreille factuelle:** le récepteur essaie de comprendre le contenu factuel.
- **L'oreille du dévoilement personnel:** le récepteur tente de déchiffrer les motivations et l'attitude de l'émetteur.
- **L'oreille relationnelle:** le récepteur entend ce que l'émetteur semble penser d'elle.
- **L'appel:** le récepteur entend une demande ou un ordre.

En utilisant le même exemple à nouveau, voyons ce que la femme peut comprendre:

**L'oreille factuelle:** *La lumière est verte*

**L'oreille de dévoilement personnel:** *Mon mari est impatient.*

**L'oreille relationnelle:** *Il pense que je suis un mauvais conducteur.*

**L'appel:** *Fais attention!*

RAPPELEZ-VOUS QUE CHAQUE ÉMETTEUR A QUATRE CHOIX POUR METTRE LE SENS DANS SES MOTS ET CHAQUE RÉCEPTEUR A QUATRE CHOIX POUR L'ÉCOUTER.

Et la plupart de gens n'en sont pas conscients. Ce petit exemple montre que si le message n'est pas formulé de manière ambiguë, il peut être le déclencheur d'un cercle vicieux. Pas étonnant alors que la communication soit aussi compliquée!

Afin de vous donner plus d'exemples dans le cadre de ce cours, je voudrais vous expliquer quelques principes de base de la communication. En être conscient peut rendre votre communication plus éloquente.

## LES MESSAGES À LA 2<sup>ÈME</sup> PERSONNE.

Utiliser des messages à la 2<sup>ème</sup> personne (comme «*tu es très paresseux*») est une manière très détendue de communiquer mais elle recèle des dangers cachés. Avec les messages à la 2<sup>ème</sup> personne, nous disons à l'autre quelque chose de lui/elle et même si notre message est sans mauvaise intention et amical, ces messages sont souvent perçus comme: une accusation, un ordre, une mise en garde, une remarque moralisatrice, une interrogation, un jugement. Ne vous étonnez pas alors si vous obtenez une réponse corsée!

## LES MESSAGES À LA 1<sup>ÈRE</sup> PERSONNE

Les messages à la 1<sup>ère</sup> personne ne sont pas aussi informels mais ils montrent quelque chose de moi, ou de ma perception; mes questionnements, mes valeurs, mes croyances, mes émotions, mes besoins, mes désirs. Ces messages laissent un choix à la personne à laquelle je m'adresse, qu'elle soit d'accord ou pas avec ce que je dis et ainsi ces messages peuvent

conduire à un meilleur échange ou compréhension. Un exemple d'un message à la première personne serait : «*Je suis content que tu sois en sécurité*»; «*J'ai besoin d'une occasion pour discuter cette idée avec toi à nouveau*», «*Est-ce que je me trompe ou tu es pressé?*», «*Veux-tu écouter mes suggestions?*»

## LES MESSAGES À LA 1<sup>ÈRE</sup> ET 2<sup>ÈME</sup> PERSONNE

Attention! Ça a l'air simple mais ça ne l'est pas. Les messages à la 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> personne peuvent être très trompeurs comme «*Je pense que tu devrais arrêter avec ça!*». Vous pourrez obtenir la même réaction brutale que si vous aviez utilisé un simple message à la 2<sup>ème</sup> personne (cela demanderait plus d'explications et vous ferait passer au niveau avancé! Ceci est juste une introduction. Et vous êtes invités à tester tous seuls certains de ces exercices)

### La compréhension empathique

De mon point de vue, c'est la forme de communication la plus souhaitée. Elle implique une capacité à identifier et à ressentir ce que l'autre défend, la capacité de se «mettre dans la peau» d'un autre. La compréhension empathique évite les commentaires, les contre suggestions, les humiliations, les accusations, le conseil. Il ne s'agit pas de saper l'autre personne mais de lui faire confiance ; écouter l'autre, être là, encourager l'autre personne à parler. Cela permet à l'interlocuteur de parler et d'être entendu. Elle l'encourage à formuler des pensées, des sentiments et des idées ce qui responsabilise le récepteur et mène à des décisions et solutions.

La compréhension empathique est une forme avancée de communication et demande beaucoup de connaissances et de pratique et requiert des compétences telles que : l'écoute sensible, prise en considération des quatre canaux d'émission et de réception ; la clarté de l'expression, l'ouverture d'esprit et d'opinion. Si vous souhaitez en savoir plus, vous trouverez beaucoup d'informations utiles dans le livre «*La communication non-violente*» de Marshall Rosenberg.

### L'écoute

Écouter est l'un des outils essentiels d'un bon communicant. Si vous souhaitez en savoir davantage sur la vie, les pensées, les valeurs ou les sentiments de l'autre, écouter est le meilleur choix. Il y a plusieurs types d'écoute, certains plus efficaces que d'autres. L'écoute passive ou le silence tout simplement ne stimulent pas la communication, car ils peuvent être perçus comme du désintérêt, attente d'une occasion pour prendre la parole etc.

L'écoute empathique est avant tout une attitude, qui montre que vous croyez et respectez la vérité de l'orateur. Vous vous intéressez de très près à ce qu'il/elle a à dire: regardez vos interlocuteurs lorsqu'ils parlent ; posez des questions si vous avez perdu le fil ou vous ne comprenez pas le contenu et n'intervenez pas avec vos propres propos, interprétations, jugements ou votre propre opinion sauf si on vous le demande expressément.

L'écoute active ou compassionnelle implique l'utilisation de compétences conversationnelles en posant les questions importantes ; en évitant les questions qui demandent un oui ou un non ; en évitant les pourquoi (qui peuvent mener aux justifications ou à des excuses); ouvrir des portes (*Pouvez vous m'en dire plus? Vous en semblez très contrarié*); en répétant ce que vous venez d'entendre pour vous assurer que vous avez bien compris ; et enfin, respectez le fait que toute histoire comporte deux éléments : le contenu factuel et le coté émotionnel.

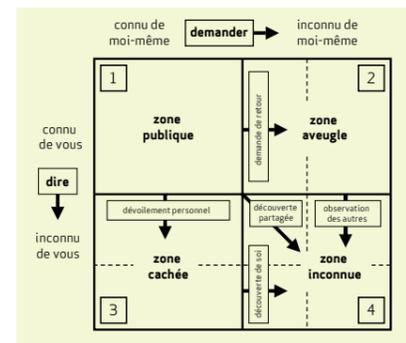
## LA CONNAISSANCE DE SOI

LA CONNAISSANCE DE SOI EST UNE AUTRE CLÉ POUR UNE COMMUNICATION RÉUSSIE.

Apprenez à mieux vous connaître et posez-vous honnêtement les bonnes questions. L'un des moyens les plus utiles pour se comprendre est la fenêtre de Johari ( nommée ainsi d'après les noms de ses inventeurs Joseph Luft et Harry Ingham, une combinaison de leurs deux prénoms). Ce modèle repose sur l'idée qu'il y a des parties de notre personnalité que nous montrons et d'autres éléments que nous gardons pour nous, tout comme il existe des choses que d'autres voient et dont nous ne sommes pas conscients.

La fenêtre de Johari peut être décrite brièvement comme suit:

1. La "zone" publique représente les choses que je connais sur moi-même et que vous connaissez également. Par exemple, je connais mon nom et vous aussi. La connaissance que cette fenêtre représente peut contenir non seulement une information factuelle mais aussi mes sentiments, mes raisons, mes comportements, mes besoins, mes envies et mes désirs...en effet, toute information ouverte qui décrit ce que je suis.
2. La zone « cachée » représente des choses que je connais de moi-même et que vous ignorez. Par exemple, je ne vous ai pas dit que j'avais peur de prendre l'avion.
3. La zone « aveugle » représente les choses que vous connaissez de moi mais dont je ne me rends pas compte. Par exemple, je peux faire du bruit en mangeant de la soupe sans m'en rendre compte. Cette information se trouve dans mon quadrant aveugle parce que vous pouvez la voir mais pas moi.
4. La zone « inconnue » représente les choses que ni moi, ni vous ne connaissez de moi. Par exemple, je pourrais être doué pour la musique mais je ne m'y suis jamais essayé. Se trouver dans des situations nouvelles révèle une information nouvelle ignorée précédemment par soi-même et par les autres.



A purpose of this model could be to enlarge the open quadrant, increasing self-knowledge and improving communication with others.

LA COMMUNICATION RÉUSSIE EST L'EXPÉRIENCE D'UNE VIE ET VOUS AUREZ BEAUCOUP D'OCCASIONS POUR LA TESTER!

## Bibliographie

Friedemann Schulz von Thun: *Miteinander reden 1 - Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Rowohlt, Reinbek 1981, ISBN 3-499-17489-8 (à ma connaissance, indisponible en français).

Rosenberg, Marshall B., *Nonviolent Communication: A Language of Life*. 2003. Puddle Dancer Press . Encinitas, CA. 2nd Edition. 195 pps. Bibliography. Indexed. ISBN 1 892005-03-4. USD 17.95

## COMMUNICATIONS

### BOÎTE À DISCUSSION

Dans son livre *«Au-delà de la culture»*, Edward T. Hall pointe le fait que les malentendus communicationnels se trouvent à l'origine de nombreux conflits entre les peuples et les nations:

*C'est difficile d'accepter pour l'humanité qu'il existe des différences culturelles très profondes qui doivent être reconnues, explicitées et analysées avant qu'on n'arrive aux fondements intrinsèques de la nature humaine que nous partageons tous. Vu l'état avancé du monde des armes, si l'homme ne va pas s'autodétruire finalement, il faudra qu'il commence à outrepasser sa propre culture. Au début, la culture première, évidente – ce qui peut réussir avec de la patience et de la bonne volonté – la deuxième, plus importante, la culture inconsciente, qui est plus difficile à surpasser.*

SI ON PARLE DE QUELQUE CHOSE DANS LA CULTURE, ALORS C'EST BIEN DE LA COMMUNICATION ; AVEC SOI-MÊME, AVEC LES AUTRES ET AVEC NOTRE ENVIRONNEMENT ET LE MONDE EXTÉRIEUR.

La communication mène vers une compréhension de la relation avec «l'autre». Et la culture est une entité qui évolue, comme l'indique Fintan O'Toole dans son essai *«La culture, les arts et le conflit»* (CityArts Centre, 1999):

*«Les constructions culturelles naissent de la même manière qu'un roman, une pièce de théâtre ou une photo, de l'intersection entre une réalité historique donnée et l'imagination, la mémoire ou les désirs. Et c'est précisément parce que c'est de l'invention qu'elles laissent la possibilité d'être imaginées autrement.»*

La créativité est un outil indispensable au développement des compétences communicationnelles et participer à une activité artistique mène à une ouverture dans nos perceptions, dans notre sensibilité, souvent entravée par une communication purement verbale. Les enfants interagissent avec le monde d'une manière spontanée en utilisant tous leurs sens mais ils se retrouvent vite sous la contrainte des systèmes d'éducation rigides et formels. Ce qui était considéré comme un processus d'apprentissage évolutif par nos ancêtres, à travers le jeu pendant l'enfance, et ensuite, une réelle compréhension de l'environnement naturel pour pouvoir chasser, pêcher ou cultiver la terre, est devenu depuis la révolution industrielle une expérience oppressante et décousue.

Dans notre monde moderne, la communication est souvent le contraire de ce qu'elle paraît ou de ce qu'elle prétend être car elle est devenue une machine à vendre. Vu que les structures culturelles traitent, en théorie, de la symbiose entre la créativité et la communication, il existe souvent des conflits au cœur de la créativité individuelle et une compréhension plus large du travail artistique. Et au milieu de tout cela, le but principal se perd souvent, ce qui déclenche des compromissions et une perte de direction.

Savoir comment fonctionne le marché, c'est important, mais être sûr de la compatibilité de ses stratégies de communication avec vos valeurs, c'est encore plus important, car la manière dont vous allez vers les gens influencera également la relation qui en résultera.

Pour utiliser un autre mot clé pour le marketing, une marque forte est essentielle et pour un espace culturel indépendant, la «marque» est une valeur que le lieu doit défendre. Elle peut être mise en danger par le marketing qu'en fait le lieu lui-même. Par exemple, lancer une campagne de publicité chère peut s'avérer contre-productif car le public peut considérer le lieu comme un commerce ordinaire, qui fait la course pour attirer leur attention comme toutes les autres marques. Si vous voulez vendre des billets, cela peut être utile. Si vous voulez embarquer les gens dans votre combat pour le changement, c'est moins sûr.

UNE COMMUNICATION VRAIE ET PERTINENTE AUTOUR DE VALEURS CENTRALES FORTES CONDUIRA À DE RELATIONS FIDÈLES ET NOMBREUSES.

Il faut un engagement direct auprès des gens et les méthodes traditionnelles comme les campagnes de publicité et d'affichage onéreuses devraient se trouver tout en bas de l'échelle des options ; le mailing direct, les sites web sociaux, un bon édito et les mises en réseau donnent finalement plus de fruits pour une structure qui met les gens au centre, tels que c'est le cas pour les lieux culturels indépendants.

## MISE EN RÉSEAU EN ASIE

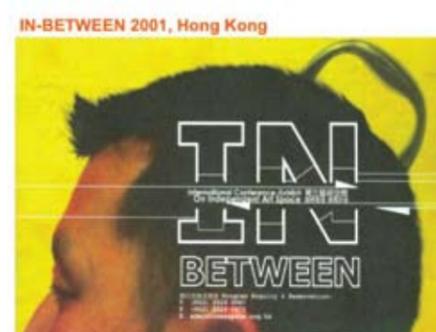
### COURS PRATIQUE

Par Howard Chan et Audrey Wong

#### QUE VEUT DIRE "LA MISE EN RÉSEAU"?

J'entends par la mise en réseau les méthodes formelles ou semi-formelles par lesquelles les artistes, les managers culturels, et les centres d'art indépendants sont reliés et communiquent. Il existe de nombreuses manières (par ex. les résidences d'artistes, accueillir un artiste dans sa maison, les collaborations artistiques, les festivals, les conférences) et je voudrais aborder dans ce chapitre certaines de ces possibilités, avec un focus particulier sur l'Asie.

Je voudrais commencer par un exemple : le réseau Intra-Asia (IAN).



Le réseau Intra-Asia a été initié en 2005 à Taiwan avec le but d'échanger autour des enjeux et des difficultés concernant la mobilité des artistes asiatiques et l'échange culturel. IAN est issu du Réseau IN-BETWEEN Art Space, un réseau indépendant des centres d'arts asiatiques indépendants qui a démarré à Hong Kong en 2001.

VOICI COMMENT IL SE DEFINIT :

« Le réseau Intra-Asia est une plate-forme ouverte et un consortium indépendant pour les structures culturelles. Il a pour mission de favoriser la circulation artistique des producteurs culturels Asiatiques, des créateurs des acteurs culturels, à travers le développement, la promotion et l'accès aux projets d'échanges culturels. Il souhaite initier des collaborations par la mise en commun des savoirs et des ressources à travers l'Asie, favoriser une meilleure circulation des producteurs culturels, des artistes ou acteurs culturels asiatiques à travers le développement, la promotion et la mise en place des projets de résidence de création d'artistes ou de résidences d'implantation sur un territoire.

La conviction du réseau IAN est que l'identité culturelle en Asie au 21ème siècle sera comprise à travers la circulation, les projets et les résidences de ses acteurs culturels et cela demande l'existence d'un groupe d'action, tel que le IAN, afin de favoriser le partage de savoir-faire, de ressources, d'expériences et de collaborations au-delà des frontières asiatiques.

Les valeurs fondamentales que défend le IAN sont son entité autonome, flexible et indépendante. L'adhésion est gratuite, et les membres se partagent des droits et responsabilités égaux pour mettre en œuvre les missions du réseau. La communication pour les membres et le grand public est assurée par un site web, des e-groupes, des blog et d'autres outils Web. En fonction du budget, des ateliers régionaux et des conférences sont également organisés.»

D'autres exemples de mise en réseau en Asie incluent:

#### LE PROJET DE COLLABORATION PETA MEKONG

En septembre 2004, PETA- l'association Philippine pour le théâtre pédagogique – a lancé le projet de partenariat Mekong en réponse à un défi lancé par la communauté internationale à la communauté artistique de s'impliquer activement dans le débat sur des sujets tels que l'éducation sexuelle, la sexualité, et le Sida. Le projet vise à porter des initiatives à une échelle plus importante dans plusieurs sous-régions (Cambodge, Laos, Vietnam, Thaïlande, Myanmar la province chinoise Yunnan) en réunissant une communauté d'artistes défenseurs de l'éducation sexuelle en lien avec le SIDA. Le projet inclut le Laboratoire de Spectacle Vivant Mékong, qui invite les projets des artistes régionaux à participer à une formation particulière et à un programme d'échange, ce qui renforce les capacités de l'artiste à défendre le travail artistique et culturel en tant qu'outil évolutif pour le changement social.

## ARTS NETWORK ASIA (ANA)

ANA a été lancé en 1999, une initiative de Theatreworks, compagnie de Singapour.

Voici comment se décrit ANA: un forum dédié à la diversité de l'expression culturelle en Asie et sa relation au reste du monde. ANA reconnaît la diversité culturelle et le pluralisme en Asie, une diversité qui est illustrée par les onze langues différentes qu'ANA utilise dans son fonctionnement.

La raison pour lancer ANA a été la volonté d'initier des collaborations qui fassent sens, qui se distinguent par le respect mutuel entre les artistes asiatiques et les groupes artistiques.

Fait inhabituel pour un réseau, ANA est également une structure qui accorde des bourses, et les décisions sont prises par un comité d'experts composé par des artistes et des opérateurs culturels issus de plusieurs pays asiatiques. Le but de la bourse est de favoriser les échanges les collaborations stimulantes et innovantes entre les diverses cultures en Asie. ANA insiste également sur le fait que ses bourses privilégient les processus et non pas les produits, comme le travail pluridisciplinaire, le discours critique, la formation technique et le management culturel. Quelques exemples de structures ayant reçu l'aide d'ANA sont: Selapak Neari Ars Exchange (un nouveau centre à Phnom Penh qui encourage le dialogue et les échanges artistiques entre les artistes femmes locales et régionales; Satu Kali, un festival pour 25 artistes régionaux et chercheurs en Malaisie.

ANA organise également des résidences d'artistes ayant comme priorité l'échange et la complicité artistiques. Ces résidences mélangent inscription de l'artiste sur un territoire et enjeux locaux avec le travail en atelier. Des participants au programme de résidence incluent: BizArt, Shanghai, Red Gate Gallery, Beijing, Lijiang Studio, Yunnan, Vis-a-Vis Art Lab, Xiamen et Beijing, Bamboo Curtain Studio, Taipei, The AiR Association, Hong Kong.

Au vue de son rôle de plateforme de mise en réseau et d'échange, ANA soutient également des festivals et des événements.

Pour conclure, je voudrais dire que la mise en réseau en Asie est vitale car c'est une région très étendue avec une population énorme. Par exemple, l'Internet est l'endroit principal pour exprimer son point de vue en Chine, pas d'une manière ordinaire, mais bien essentielle. La forme est extrêmement importante pour nous. Vu le développement considérable et continu, qui est un processus très violent, nous devons accepter que la ville contienne des îlots communautaires. Les artistes et les structures culturels oeuvrent au milieu de ce cadre et se doivent autant de survivre que de montrer la réalité. La mise en réseau est très importante au milieu de ce processus, car il apporte à l'artiste du soutien, de la mobilité et la force de construire.

## MISE EN RÉSEAU ET COOPÉRATION

## COURS PRATIQUE

Par Birgitta Persson et Fabien Gourrat

EUCLID recense sur son site 96 réseaux culturels européens en activité mais il semble qu'une revue serbe en a récemment compté 170. Quel que soit leur nombre, il y en a beaucoup et il ne cesse d'augmenter.

## MAIS QU'EST-CE QU'UN RÉSEAU ET POURQUOI SONT-ILS IMPORTANTS?

Un réseau repose sur les relations entre les êtres humains et leurs structures et le partage d'un même objectif et valeurs communes. Les réseaux ne peuvent pas fonctionner sans:

- la confiance
- le partage
- la créativité
- la transparence
- la diversité

## A quoi servent les réseaux?

- Échange de savoir-faire
- Créer des partenariats
- Une raison commune d'exister
- Partager les expériences et les bons plans
- Apprentissage
- Une meilleure entente
- Une autre perspective
- Partage de valeurs
- Soutien réciproque
- Nouvelles idées
- Abolir les frontières et les hiérarchies

Voici quelques réseaux culturels qui agissent en Europe:

#### IETM (International Network of Contemporary Performing Arts)

est le réseau culturel européen le plus ancien. Lancé en 1981, l'IETM compte aujourd'hui près de 400 membres dans 45 pays et tisse des liens avec des réseaux non-européens.

#### Forum Européen pour les Arts et le Patrimoine (FEAP)

aujourd'hui Culture Action Europe, est le principal défenseur du secteur culturel en Europe qui comptaient en 2008, 70 membres.

#### Trans Europe Halles (TEH)

TEH, qui compte 45 membres et est un réseau de lieux culturels indépendants en Europe. Fondé en 1983, il réunit des membres dont les caractéristiques principales sont l'indépendance, la pluridisciplinarité, le patrimoine industriel, la programmation artistique exigeante, l'intérêt pour la dimension sociale et politique des actions culturelles.

#### Artfactories/Autre(s)pARTs

Fondé en 2000, Artfactories a développé un outil issu originellement de Trans Europe Halles mais qui est aujourd'hui une initiative indépendante réussie. Artfactories est une plateforme pour les espaces culturels indépendants et non pas un réseau en soi : elle n'a pas de membres et ne vise pas la mise en réseau mais se consacre à rassembler et à transmettre l'information concernant les lieux culturels indépendants partout dans le monde.

#### Missions

- Créer un outil d'information, à l'usage des espaces culturels indépendants mais également utile pour les chercheurs, les institutions publiques.
- Être un centre de ressources pour les jeunes équipes qui démarrent un projet culturel d'arts contemporains et d'action citoyenne et les aider par exemple à définir les étapes du projet, l'utilisation qu'ils veulent donner au bâtiment, en écrire la vision et mission, tisser des relations durables avec les structures locales.
- Organiser des réunions, des stages, des ateliers et des conférences en France et à l'étranger autour des thématiques importantes, comme le développement durable, le patrimoine culturel, les pratiques sociales créatives.
- Apporter des conseils et du savoir-faire gratuit.



Rencontre Trans Europe Halles, Metelkova, Ljubljana, Slovenia.  
Photo: Emma Ernsth.

#### EXEMPLE DE MISE EN RÉSEAU 1

#### ACTES-IF

Actes-If, créé en 1996, est un réseau régional unique en France, qui réunit des lieux culturels pluridisciplinaires situés dans et autour de Paris.

Voyons quelques caractéristiques des membres Actes-If.

Les membres d'ActesIf sont tous des structures culturelles indépendantes, qui œuvrent en dehors du conventionnel, de l'institutionnel ou du commercial.

#### LA FORCE DES RÉSEAUX, ENSEMBLE DANS LA DIVERSITÉ.

Actes-If est un réseau de la solidarité, qui assiste les lieux dans leur développement fonctionnel et fonctionne comme une plate-forme d'échanges et de communication.

#### Les objectifs du réseau

Actes-If vise à :

- Développer des projets, des actions et des modes opératoires pour ses membres
- Encourager le savoir-faire, l'échange d'expériences et d'information entre les membres
- Contribuer à la construction d'une réflexion commune autour des enjeux principaux du secteur culturel, en particulier la relation avec les autres réseaux.

#### La mission du réseau

- **La formation professionnelle:** organiser des ateliers et des cours dans les domaines suivants : communication, normes de sécurité, financement, management etc.
- **Services liés à la paie et aux cotisations:** établir les fiches de paie pour les équipes des lieux membres et si nécessaire, aider avec les différents taux des cotisations.
- **Un service de conseil et d'information en continu:** la mission du réseau est axée sur la mise en commun et le partage des ressources des membres.
- **Économie sur mesure:** le réseau agit comme un broker pour la négociation des prestations de services extérieurs ou dans la réduction des coûts pour les contrats avec les compagnies d'assurance, les imprimeurs, les distributeurs des programmes, les normes de sécurité etc ;
- **Échange de savoir-faire, d'expérience, et de carnets d'adresses:** partager l'information utile pour trouver du personnel qualifié pour la prestation de différents services ou comment résoudre des problèmes auxquels se sont confrontés d'autres lieux.
- **Des rencontres thématiques:** elles sont organisées pour les équipes de production des structures membres pour parler de procédures, de savoir-faire et d'expériences. Elles

peuvent traiter d'enjeux professionnels importants, ou peuvent aborder une série particulière de thématiques, comme le fond mutuel d'aide financière. Ces réunions permettent aux membres d'Actes-if de travailler ensemble autour de différents besoins et ressources (soutien technique ou conseil artistique par ex), de développer des compétences en interne et de mettre en place des actions ensemble.

- **Le fond mutuel d'aide financière:** afin de répondre aux difficultés financières auxquelles beaucoup d'espaces culturels indépendants sont confrontés, Actes-if a créé un fond mutuel d'aide financière. C'est un fond qui se trouve sur un compte spécifique que les membres alimentent (volontairement) ; cette réserve d'argent aide à la négociation avec les structures prêteuses d'argent et permet d'offrir aux membres des emprunts à court terme à un taux intéressant ou d'assurer les découverts, qui peuvent ainsi être négociés plus facilement.

#### OBSERVATOIRE D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

Actes-if aide les lieux membres à accéder à l'information de différentes manières:

- **Centre d'information:** Actes-if a rassemblé quelques ressources documentaires et bibliographiques. Ce service offre aux membres un accès centralisé à des publications professionnelles sur la culture dans le bureau d'Actes-if, ainsi qu'une liste de références de publications spécialisées dans les secteurs culturel, fiscal, économique... Ces ouvrages sont destinés aux équipes des lieux membres.
- Le coordinateur du réseau peut, si besoin, mener une **recherche** sur un sujet spécifique à la demande des membres.
- Une autre mission de ce centre d'information est d'observer les manières différentes de travail dans les lieux culturels indépendants dans la région parisienne – la manière dont ils sont dirigés- qui peuvent éventuellement par la suite devenir membres.
- **Centre d'observation:** Cela signifie mener des études, compiler des données sur le fonctionnement des centres et informer les professionnels et les autorités du résultat de ces recherches.

#### COMMUNICATION INTERNE, INITIATIVES ET SUPPORTS

- **Le site internet [www.actesif.com](http://www.actesif.com):** le site est un centre d'information virtuel et une plateforme de communication entre les membres du réseau.
- **Une newsletter interne:** infos professionnelles ( revue de presse fiscales, juridiques, et politique) utiles aux membres
- **Le travail en équipe:** les stagiaires assistent aux réunions, partagent leurs expériences et développent des compétences internes et travaillent ensemble sur certaines actions.

#### COMMUNICATION EXTERNE, INITIATIVES ET SUPPORTS

- **La newsletter Actes-if:** afin de partager le public entre les différents lieux membres et de promouvoir un travail artistique innovant, le réseau propose des places à tarifs préférentiels ( des tarifs réduits, une place achetée, une place offerte...) dans une newsletter mensuelle.
- **Inter-Actes-if:** ce magazine trimestriel informe les lecteurs professionnels des nouvelles des lieux membres, des enjeux communs (formes d'art innovatrices, pluridisciplinaire, multimédia) et autres aspects liés aux recherches de l'observatoire. Ce magazine s'adresse aux professionnels de l'art et aux institutions culturelles.
- **La relation avec les autres réseaux:** conjointement avec les autres réseaux (U-fisc, RIF, Zone Franche, Artfactories, Autres lieux, Trans Europe Halles) Actes-if soutient la construction d'une réflexion commune autour des enjeux principaux liés au secteur culturel. La relation avec le département U-fisc (Union Fédérale d'intervention des structures culturelles) prouve l'engagement politique du réseau dans les négociations professionnelles. Ce syndicat est composé de fédérations et de réseaux nationaux ayant pour mission de défendre les activités et les intérêts des réseaux culturels, et travaille à la question des statuts, fiscalité et emploi.
- **Réunions professionnelles:** Actes-if participe à des réunions institutionnelles et celles organisées par les autres réseaux (Zone France, Trans Europe Halles, Artfactories) pour partager les expériences et aborder les problèmes du secteur tiers.

#### AIDE AUX COLLABORATIONS ARTISTIQUES

Afin d'encourager la création artistique et les projets de création en commun portés par les membres du réseau, Actes-if participe au montage financier des projets coréalisés par plusieurs lieux membres. Le projet doit impliquer au moins trois lieux membres du réseau, dont deux qui sont impliqués dans la production. Le choix des projets est fait lors de l'assemblée générale du réseau.

## EXEMPLE DE MISE EN RÉSEAU 2

## MOBILISER LA COMMUNAUTE DES ARTS EN ASIE

Par Tay Tong

TOUT AU LONG DE MON EXPÉRIENCE DANS LES ARTS, LE MOT “COMMUNAUTÉ” APPARAÎT SOUVENT MAIS LA COMMUNAUTÉ DONT ON PARLE RAREMENT EST LA “COMMUNAUTÉ DES ARTS”.

Ce pourquoi au Theatreworks, nous avons lancé cette initiative “Mobilisation des communautés des arts” (MAC) et nous espérons que MAC complétera la mise en réseau à un niveau local, régional et international.

Ce concept est issu de la philosophie qui anime la compagnie pour laquelle je travaille, Theatreworks. Nous pensons que notre oeuvre doit avoir une portée au-delà de notre cadre géographique dans Singapour. Nous espérons être un porteur d'idées, un constructeur de ponts. Theatreworks est une sorte de vaisseau-mère, un collectif qui a été créé en 1985 par des gens formés dans d'autres pays. C'est une compagnie dirigée par les artistes et nous faisons beaucoup de choses, même si le collectif est réduit.

Theatreworks s'est toujours considéré comme asiatique mais souhaite repenser ce qu'être occidental veut dire. Cela s'explique par la situation géographique de Singapour. Nous sommes un pays très jeune et une étude récente sur les adolescents dans notre région montre qu'ils veulent tous être comme les Américains blonds aux yeux bleus. La culture asiatique est considérée comme désuète. Nous devons nous interroger sur ce que cela veut dire. Nous sommes en train d'assister à un nivellement du monde, avec les occidentaux qui considèrent que l'Asie est exotique alors que beaucoup de villes asiatiques sont aujourd'hui des endroits parfaitement à la mode occidentale. Mais l'Asie n'est pas cela. L'Europe non plus. L'Asie est tellement riche et complexe, et nous devons constamment questionner et nourrir nos projets et nous-mêmes au sein de notre compagnie.

C'est important car nous avons un nouvel espace qui s'appelle le 72-13, qui a coûté 1,5 million d'euros et nous pourrions très facilement glisser vers la programmation permanente. Et vers tout le stress qui va avec. Il y a un réel danger à ne plus avoir le temps de réfléchir, à rechercher, à jauger nos points forts ou nos faiblesses.

Aussi, nous n'employons pas le mot “artiste” mais celui de “créateur”.

NOUS VOULONS ALLER AU DE-LÀ CE QUI EST ENTENDU COMMUNÉMENT PAR «ARTISTE».



Image courtesy of Theatreworks (Singapore). Image is from The Flying Circus Project, ArtsNetworkAsia host workshop, 2000.

Nous voulons travailler avec des groupes de musique, avec des architectes, des designers. Nous voulons avoir une programmation plus ouverte.

Au vue de toutes ces réflexions, nous avons lancé en 1990 le programme “Flying Circus Projects”, pour dépasser les frontières, aller en Asie et en rapporter plus au sein de la communauté de Singapour. Puisque nous avons tous ces modèles occidentaux, nous sommes allés chercher des modèles asiatiques. Nous avons fait venir des artistes et avons mis en place un programme de dialogue et d'échanges pendant un mois. Le projet a continué et en 2000 nous avons eu une centaine d'artistes qui sont venus travailler pendant un mois. Par exemple, nous avons invité une vingtaine de lamas tibétains pour présenter leur rituels et leur musique. Nous voulions interroger la notion de la tradition et du contemporain et les lamas faisaient tous les jours ce qu'ils pensaient être contemporain. En 2003 et 2004, nous avons pensé que c'était important de réfléchir à la relation entre l'Asie et l'Europe et le monde Arabe. Nous nous sommes concentrés sur l'Indonésie avec deux villes, Saïgon et Singapour, et avons invité des artistes qui n'avaient jamais travaillé à Singapour.

Il y souvent des tensions dans les collaborations et les discussions mais nous avons quelques lignes directrices claires pour parler de nos projets:

- Le respect mutuel.
- Il y a toujours une traduction, donc on entend toutes les langues d'Asie.
- La compréhension culturelle et la négociation est au coeur des discussions.
- La différence culturelle est reconnue et acceptée.

Nous continuerons ainsi et espérons que ce dialogue sera sans limites

## 8. ANNEXES

### PARTICIPANTS À LA «FORMATION DE DIRECTION D'ESPACES CULTURELS INDÉPENDANTS»

DÉCEMBRE 2007

|  |   |   |
|--|---|---|
| Anastasis GRIVAS (Grèce)<br>Ektopia Productions<br>www.ektopia.gr                            | Kok Yoong LIM (Malaisie)<br>Rumah Air Panas (R.A.P)<br>www.rap.twofishy.net     | Pierre GONZALES (France)<br>Collectif ABI/ABO (Art be in / Art be out)<br>www.abi/abo.free.fr |
| Corinna VOSSE (Allemagne)<br>Kunst-Stoffe<br>www.kunst-stoffe-berlin.de                      | Lu Ming ZHU (Chine)<br>VIS-À-VIS artlab<br>www.visavisartlab.com                | Rita KÁLMÁN (Autriche/Hongrie)<br>IMPEX<br>www.impex-info.org                                 |
| Maria Donna MIRANDA (Philippines)<br>Green Papaya Arts Project<br>www.artprojects.tripod.com | Mirwan ANDAN (Indonesie)<br>Ruangrupa<br>www.theatreworks.org.sg                | Sasiwimon WONGJARIN (Thaïlande)<br>The Land Foundation<br>www.thelandfoundation.org           |
| Fiona O'MAHONY (Royaume-Uni)<br>Farnham Maltings<br>www.farnhammaltings.com                  | Odonchimed ODGEREL (Mongolie)<br>Arts Council of Mongolia<br>www.artscouncil.mn | Sithabile MLOTSHWA (Pays-Bas)<br>Thamgidi Studio Foundation<br>www.thamgidi.org               |
| Hemant SREEKUMAR (Inde)<br>Khoj International Artists Association<br>www.khojworkshop.org    | Petar TODOROV (Bulgarie)<br>Pro Rodopi Art Centre<br>www.prac.biz               | Šárka PAVELKOVÁ (République Tchèque)<br>Farm in the Cave<br>www.infarma.info                  |
| Jaime HUMPHREYS (Royaume-Uni/Japon)<br>Youkobo<br>www.youkobo.co.jp                          | Maitree SIRIBOON (Thaïlande)<br>Whitespace Gallery<br>www.whitespaceasia.com    |   |
| Katharina TRABERT (Allemagne/Italie)<br>OZU<br>www.ozu.it                                    | Marko BRUMEN (Slovenie)<br>Zavod Pekarna magdalenske mre_e<br>www.pekarna.org   |   |
| Khairuddin HORI (Singapour)<br>Wunderspaze<br>www.wunderspaze.tripod.com                     | Minh Phuoc NGUYEN (Vietnam)<br>Ryllega<br>www.ryllegahanoi.com                  |   |

### CONTACTS

Artfactories/Autre(s)pARTs  
1, rue Charles Garnier  
93.400 Saint-Ouen  
France  
Tel: + 33 (0)6 78 26 56 76  
Email: info@artfactories.net  
Site: www.artfactories.net

Trans Europe Halles,  
Mejeriet,  
Stora Sodergatan, 64,  
S-22223 Lund,  
Sweden.  
Tel: +46 704823217  
Fax: +46 462110175  
Site: www.teh.net  
Contact: Birgitta Persson  
Email: birgitta@teh.net

Asia Europe Foundation (ASEF),  
31 Heng Mui Keng Terrace,  
Singapore 119595.  
Tel: +65 6874 9700  
Fax: +65 68721207  
Site: www.asef.org  
Contact: Katelijn Verstraete.  
Email: katelijn.verstraete@asef.org

### BIBLIOGRAPHIE

*Good to Great* Jim Collins (Random House, 1995).

*Factories of the Imagination*, Trans Europe Halles (Birkhauser 2002).

*Les Fabriques, lieux imprévus*, Editions de l'imprimeur (Besançon, mai 2001)

*Nothing: A Retrospective*, Rirkrit Tiravanija & Kamin Lertchaiprasert (PLAN.b Limited partnership).

*Understanding Organisations*, Charles Handy (Penguin, 1976/1993).

*Beyond Culture* Edward T. Hall (Anchor Books/Doubleday, 1976).

*Au-delà de la culture*, Edward T. Hall (Points Essais, 2001)

*Miteinander reden 1 - Störungen und Klärungen*. Allgemeine Psychologie der Kommunikation.

Friedemann Schulz von Thun (Rowohlt, Reinbek, 1981).

*Nonviolent Communication: A Language of Life*. Rosenberg, Marshall B (Puddle Dancer Press, 2003).

*La communication non-violente au quotidien*, Marshall B. Rosenberg (Jouvence, mai 2003)

*Of Human Interaction* Joseph Luft (CA:National Press, 1969).

*Residencies: Spaces+Artists+Managers+Communities* (Asia-Europe Foundation, 2006).

*Rapport Lextrait – Fiches, laboratoires, fabriques, squats, projets pluri-disciplinaires...* Une nouvelle époque de l'action culturelle. Fabrice Lextrait. (Rapport à Michel Duffour, Secrétaire d'État au patrimoine et à la décentralisation culturelle, Juin 2003). Téléchargeable sur [www.institut-des-villes.org](http://www.institut-des-villes.org)

## CONTRIBUTORS

PAUL BOGEN FRSA (ROYAUME-UNI)

Directeur artistique d'une compagnie de mime polonais (1985). Directeur du Kings Head Theatre Club à Londres (1986), producteur de pièces d'avant-garde qui ont été beaucoup reprises sur la scène du "West-End". En 1990, il devient directeur du Junction à Cambridge, le premier espace destiné exclusivement aux jeunes au Royaume-Uni. Durant ces 17 ans de direction, Paul a organisé deux festivals en plein air, deux festivals internationaux, le premier mur digital au monde, et les premiers films en plein air dans l'Est de l'Angleterre. Paul a géré la réhabilitation du Junction de 7.5 million de livres qui a ouvert en 2005. Il a été président de Trans Europe Halles entre 1999 et 2007. Il travaille actuellement comme consultant indépendant et est membre du conseil d'administration de deux compagnies et membre de la Royal Society of Arts.

FAZETTE BORDAGE (FRANCE)

Après des études de musicologie et psychologie et après avoir animé en 1983 une émission musicale sur France3, a joué un rôle clé dans la reconversion d'un entrepôt en lieu d'art multidisciplinaire, Le Confort Moderne à Poitiers, avec une programmation en direction des jeunes et ouvert aux artistes émergents. En 1986, Le Confort Moderne devient membre du réseau culturel Trans Europe Halles qu'elle a dirigé de 1994 à 2000. Elle a ensuite participé à l'ouverture de Mains d'Œuvres en janvier 2001, un lieu de 4000m2 dédié aux pratiques et recherches artistiques et citoyennes situé à Saint Ouen, au nord de Paris. En 2001, elle et son équipe ont lancé Artfactories, plate-forme de ressources et d'information pour les espaces d'arts indépendants et pluridisciplinaires issus des initiatives artistiques et citoyennes. Elle a dirigé les deux projets jusqu'en 2008

lorsqu'elle a rejoint l'Institut des Villes pour diriger la mission Nouveau Territoires de l'Art, qui a été mise en place suite aux recommandations du rapport « Une nouvelle époque dans l'action culturelle », rédigé par Fabrice Lextra.

HOWARD CHAN (HONG KONG, CHINE)

Howard Chan travaille en tant que programmeur à Hong Kong. Il est co-fondateur et président du Community Museum Project (2002), a co-organisé l'exposition « Objets de démonstration » (2002, 2004), (This is Not) Fake Museum (2003), la série Street as Museum (2005), Designs By Users (2005) et In Search of Marginalized Wisdom: Sham Shui Po Craftspeople Exhibition (2007). Co-fondateur du lieu d'art indépendant laspace. Il a co-organisé IN\_BETWEEN : Programme International de Conférences-Expositions sur les Espaces d'Art Indépendants en 2001 et 2002. Il est un membre actif du réseau Intra-Asia qui rassemble des porteurs de programmes de résidence en Asie.

RAOUL GRÜNSTEIN (FINLANDE)

Raoul est le président du groupe Korjaama, qui réunit cinq entreprises autour du mécénat, marketing, consultance, production et culture. Raoul a dirigé précédemment pendant 2 décennies les Editions Images, en mettant en place une série de revues de qualité sur la culture populaire, le design, les affaires, les voyages et la gastronomie/vins. Après avoir vendu cette maison d'édition en 2007, il s'est dédié à mettre sur pied la Korjaamo Cluture Factory, un centre pluridisciplinaire dédié au théâtre, à la musique et aux arts visuels en tant que président et directeur

artistique. Raoul est également un photographe averti avec plusieurs expositions personnelles.

GUY-ANDRÉ LAGESSE (ILES MAURICE/FRANCE)

Guy André est un artiste plasticien de nationalité mauricienne, mais né en Afrique du Sud. Il a vécu à Marseille pendant 20 ans où il a développé des projets d'art dans la rue. Il est l'exemple d'artiste qui peut associer une longue expérience en arts visuels, scène et scénographie. Son travail est caractérisé par une forte volonté de partager les expériences artistiques avec les amateurs, les bidouilleurs, les touches à tout...

SIGRID NIEMER (ALLEMAGNE)

Sigrid, l'une des membres fondatrices du Centre Culturel Indépendant ufaFabrik à Berlin, est née au nord de l'Allemagne et a étudié les arts et la pédagogie. Elle travaille pour ufaFabrik depuis 1979, en ayant eu différentes missions, artistiques ou de direction, et aujourd'hui elle fait partie du Conseil d'Administration du Centre et est responsable de la Communication. Elle enseigne également aux jeunes professionnels la communication et la médiation (à l'Université Freie, à Berlin en 2006 ou à l'Akademie für Kultur und Bildung, 2007). A l'international, elle a joué un rôle clé dans le développement du réseau Trans Europe Halles ; elle donne régulièrement des conférences, des ateliers ou des séminaires en communication, développement durable et publie pour des revues différentes. On peut citer : "21st Century Ark", Bangkok(1998), "Public Building. Public Culture. Public City"; Marseille(1999), "New Arenas for the Art"; Dublin(2001, "The Civil Arts Inquiry"

(2002), et en mai 2005 in Buenaventura / Italy "Il DNA dei centri culturali indipendenti".

BIRGITTA PERSSON (SUÈDE)

Entre 1995 et 2004, Birgitta a été la responsable marketing, partenariats, projets et recherche de financement pour le Centre Culturel Mejeriet à Lund en Suède. Elle y a organisé plus de 100 concerts, expos d'art et spectacles de danse et a lancé, organisé et produit plusieurs projets internationaux dans toutes les disciplines artistiques. Elle est actuellement la secrétaire générale du réseau Trans Europe Halles, poste qu'elle occupe depuis 2004 en étant responsable de la coordination, la communication, le marketing, la recherche de financements et l'organisation des événements, telles les réunions/rencontres bisannuelles du réseau.

TAY TONG (SINGAPOUR)

Tay Tong travaille pour Theatreworks (Singapour) depuis 1989 et il en a été nommé administrateur en 1993 et directeur en 1999. La même année, il obtient également son master en Management Culturel et Politiques Culturelles du Collège Goldsmiths de l'Université de Londres. Tay Tong a travaillé sans relâche à la mise en place des dialogues Intra-Asie et des échanges à travers le réseau Arts Asia ou ANA, qu'il a conçu et lancé en 1999. ANA est une plate-forme pour l'expression asiatique et sa relation au reste du monde. Elle reconnaît la diversité et le pluralisme culturel en Asie et elle travaille en 11 langues asiatiques. Elle relie des individus et des collectifs à travers des résidences et des projets et apporte une attention particulière aux communautés asiatiques. Depuis 2002, Tay Tong dirige le Projet Theatreworks Continuum Asia (CAP) et a travaillé à Luang Prabang à

la transmission des compétences et des traditions ; il a également participé à la sauvegarde du Pharak Phalam Laotien qui est une forme de danse-théâtre, et encourage les échanges de savoir-faire en particulier entre les jeunes Laotiens et Asiatiques. En 1996, Tay a reçu le prix culturel de la Chambre de Commerce et Industrie en signe de reconnaissance de sa contribution à la scène artistique de Singapour ; il est d'ailleurs le premier opérateur culturel à l'avoir obtenu.

#### ANNETTE WOLFSBERGER (AUTRICHE)

Après des études de sciences-po, politiques culturelles et langues africaines à Vienne et Rotterdam, Annette a travaillé pour de nombreux festivals et lieux de spectacle vivant en Autriche avant de déménager à Amsterdam pour travailler au Melkweg en tant que directrice de production. Elle organise et dirige depuis deux ans Enter\_, un réseau régional à l'Est de l'Angleterre pour des artistes, hommes d'affaires et chercheurs qui travaillent au croisement de l'art et des nouvelles technologies, elle a produit Enter\_Unknow Territories, une conférence internationale et un nouveau festival pour les arts numériques qui a eu lieu à Cambridge en avril 2007. Annette a fait partie du Conseil d'Administration du réseau Trans EuropE Halles entre 2004-2007 et est membre d'Agenture, une initiative dirigée par des artistes qui offre des espaces pour des projets, installations et recherche.

#### AUDREY WONG (SINGAPOUR)

Audrey a fait des études de littérature anglaise et en 2000 a obtenu son diplôme de master en management culturel au Collège Gladsmiths, Université de Londres. Elle est co-directrice de The Substation, (Singapour) avec Lee Weng Choy. Avec The Substation, elle a lancé, conçu et dirigé des festivals d'arts, des productions de théâtre indépendantes, des échanges artistiques et des réseaux. En 2003, Audrey et sa codirectrice ont lancé le programme Artistes Associés qui vise à soutenir la pratique et les parcours des artistes indépendants. Elle est également membre de la Commission d'experts (théâtre) pour le festival Singapore Arts: elle est membre fondateur de Magdalena (à Singapour et affilié au projet global Magdalena), une entreprise qui défend la mise en réseau et le partage de savoir-faire entre les femmes de théâtre et a collaboré avec quatre autres comédiens au spectacle "Her space" en 2005. Elle a co-organisé en 2006, Crosswords, le festival des femmes de théâtre. Elle donne des cours à temps partiel pour les postulants au Master de Management culturel au Lassale College of Arts.

#### PARTENAIRES FINANCIERS:



L'INSTITUT DES VILLES ET LA MISSION  
NOUVEAUX TERRITOIRES DE L'ART

## EDITOR

SANDY FITZGERALD (IRLANDE)

Sandy Fitzgerald a plus de 30 ans d'expérience en tant que manager, artiste et militant du secteur artistique. Il a été membre fondateur et plus tard, directeur exécutif du City Arts Cener à Dublin (1973 à 2001), dont il prend en charge le développement, de l'ouverture d'une première salle en 1974 et jusqu'à l'inauguration du plus grand espace dans le genre en Irlande (1998). La programmation de City Arts comprenait toutes les disciplines avec des présentations publiques d'arts visuels, théâtre, musique, danse, comédie, conférences ou autres événements festifs. Le centre a lancé également des programmes pédagogiques innovants et a soutenu les projets d'art citoyen, les initiatives artistiques pour les handicapés et des programmes sociaux. De plus, Sandy a été membre fondateur et membre du CA de CAFÉ (Arts créatifs pour tous – de 1984 à 1999), devenu aujourd'hui CREATE, la structure pour le développement des arts en Irlande; membre du CA du Centre Culturel National du Royal Hospital (de 1985 à 1990, devenu ultérieurement le Musée Irlandais d'Art Moderne; membre du CA du Festival de Film de Dublin (1988-1993); membre du Festival de Film pour les Jeunes de Dublin (1990-1994); membre du CA du réseau Trans Europ Halles (1997-2002). Les publications de Sandy comptent deux livres pour enfants – "Cale and Land of Sea" (Ailceimic Books, 2004) et Céil Agus An Buachaill Gorm (Coiscéim, 2007); un recueil de textes sur la communauté des arts en Irlande «*Un élan d'honnêteté*»; un essai «*Lis moi ça avant*». Il écrit des textes pour des chansons, ses compositions les plus récentes figurent sur l'album *Unconditional Love* de Violeta (2008).

## L'ÉQUIPE DE RÉDACTION

KATELIJN VERSTRAETE  
ASIA-EUROPE FOUNDATION (ASEF)

FAZETTE BORDAGE  
ARTFACTORIES

ANAÏS GABAUT  
ARTFACTORIES

BIRGITTA PERSSON  
TRANS EUROPE HALLES (TEH)

**With special thanks to Howard Chan and Violetta Curry  
for their careful assistance with the proofing of this book.**

Titre original :  
**MANAGING INDEPENDENT CULTURAL CENTRES  
A REFERENCE MANUAL**

Première édition en 2008 par



L'INSTITUT DES VILLES

Les auteurs ont fait valoir leurs droits.

Design par Public Communications Centre (PCC),  
Dublin, Ireland.

Copyright © 2008 Asia-Europe Foundation (ASEF),  
Artfactories, Trans Europe Halles (TEH).

***'Diriger un Lieu Culturel Indépendant, Un Manual Pratique'*** est le résultat du programme de formation Independent Creative Art Spaces Leadership Training, organisé en Décembre 2007 par Asia-Europe Foundation, Artfactories et Trans Europe Halles. Il met en valeur des outils pour une meilleure direction et associe la théorie et la pratique à travers des exemples et des expériences précis, qui ont été partagés lors de cette formation pour 21 directeurs culturels, venant d'Asie et d'Europe.



Imprimé sur papier  
recyclé certifié FSC

ISBN 978-981-08-1876-0



**ASIA-EUROPE**  
FOUNDATION