

# La coopération décentralisée pour l'action culturelle

Améliorer la qualité des actions  
de coopération décentralisée pour l'action culturelle.

**Argumentaire et méthodologie**

## **Synthèse**

Assemblée des Départements de France  
2009

Document réalisé avec le soutien du Ministère des Affaires Etrangères et Européennes - DAECT

### **EDITORIAL**

La coopération décentralisée autant que l'action culturelle sont deux politiques publiques transversales par excellence. Deux politiques publiques qui développent les mêmes valeurs, les mêmes ressorts pour les territoires concernés.

C'est probablement ce qui explique que la grande majorité des coopérations décentralisées des collectivités territoriales françaises comportent un volet « action culturelle ».

Cependant, à ce jour, aucune publication sur cet axe déterminant de la coopération décentralisée n'avait été produite.

Et pourtant, vastes champs que ceux de la coopération décentralisée et de l'action culturelle ! Eléments forts de structuration et d'ancrage identitaire, d'équité sociale et territoriale, de lutte contre l'illettrisme, de développement des pratiques artistiques et culturelles...

Certains conseils généraux expriment parfois le souhait d'engager une démarche pérenne pour aller au-delà de l'événement, du spectacle, d'un temps fort organisé sur le territoire.

Fortes de ce constat, les commissions « Culture, Education, Jeunesse, Sport » présidée par Claude HAUT, Président du Conseil général du Vaucluse, et « Coopération décentralisée, relations internationales et francophonie », présidée par Didier GUILLAUME, Président du Conseil général de la Drôme, se sont associées pour conduire, au nom de l'ADF, une réflexion sur la coopération décentralisée pour l'action culturelle.

Pour mener à bien ce projet, l'ADF a bénéficié de l'appui et de l'expertise précieuse de deux institutions culturelles, le TARMAC de la Villette et le Centre Chorégraphique de Caen.

Puisse la présente contribution, réalisée avec le soutien du Ministère des Affaires Etrangères et Européennes, accompagner Elus et techniciens dans la réflexion, la définition, la mise en œuvre et l'évaluation de projets pérennes de coopération décentralisée pour l'action culturelle.

Claudy LEBRETON  
Président de l'Assemblée des  
Départements de France  
Président du Conseil général des Côtes  
d'Armor

# **1 COOPERATION DECENTRALISEE ET ACTION CULTURELLE, DEUX CHAMPS D'ACTION DES DEPARTEMENTS EN INTERACTION : UNE ARTICULATION MODERNE ET ANCIENNE.**

## **1.1 COOPERATION DECENTRALISEE / ACTION CULTURELLE : CHAMPS D'ACTION DES DEPARTEMENTS**

La coopération décentralisée recouvre l'ensemble des relations de coopération internationale, d'aide au développement, de promotions à l'étranger, d'amitié, d'assistance technique, d'aide humanitaire, de gestion commune de biens et de services... qui lient les collectivités territoriales françaises et leurs groupements à des autorités locales étrangères. Ces relations naissent de la volonté d'élus locaux. Le concept d'intérêt local, intrinsèque à toute action de collectivité territoriale, fait de la coopération décentralisée, une politique publique exercée dans une logique d'intérêts mutuels et partagés entre deux territoires.

L'action culturelle des Départements recouvre, pour sa part, de nombreux champs : archives, bibliothèques départementales de prêt, patrimoine, spectacles vivants et enseignement des pratiques artistiques et culturelles.

## **1.2 UNE INTERACTION NECESSAIRE ENTRE CES CHAMPS DE COMPETENCES**

Lors de sa conférence mondiale sur les politiques culturelles à Mexico City en 1982, l'UNESCO propose la définition suivante : « *La culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances.* »<sup>1</sup>.

Cette déclaration porte en germe la déclaration de 2005 sur la « diversité culturelle » dont la sauvegarde est considérée comme indissociable de la préservation de la dignité humaine. Il apparaît alors essentiel que les actions de développement durable visent à préserver tout autant les ressources naturelles et biologiques qu'une diversité et une vitalité culturelles importantes. Il apparaît aussi que cet engagement doit aller au-delà des frontières de chaque territoire.

<sup>1</sup> Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles. Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, 26 juillet – 6 août 1982.

## **1.3 UNE ARTICULATION ANCIENNE ET MODERNE ENTRE COOPERATION DECENTRALISEE ET ACTION CULTURELLE**

Cette rencontre entre coopération décentralisée et action culturelle est ancienne. Elle est très présente dans les fondements historiques de la coopération décentralisée autour des jumelages de paix et des politiques d'ouverture au monde. L'Occident, meurtri par trois guerres s'engage dans la démarche des jumelages avec la volonté de construire un espace de paix et de prospérité, basé sur la connaissance et l'acceptation de l'Autre, notamment sur le plan culturel.

Au-delà, les relations internationales sont tissées par les élus, très souvent avec le souhait « d'ouvrir au monde », d'associer les populations locales et de les préparer aux enjeux de la mondialisation (mobilité, progrès technologiques de l'information et de la communication, rencontres interculturelles professionnelles et personnelles plus fréquentes, ...)

Mais cette interaction touche aussi aux enjeux de la préservation de la diversité culturelle<sup>2</sup>. Plusieurs Départements se sont associés à la démarche de création de l'Agenda 21 de la Culture, dès 2004. Ils sont aussi nombreux à participer, pour l'enrichissement de leur population et du monde, à la préservation d'une diversité culturelle.

Au-delà, les Départements, ont saisi depuis plusieurs années l'importance du champ culturel, en terme économique et d'emploi. Cette réflexion est elle aussi introduite dans les coopérations décentralisées.

Ainsi, dans le domaine de la coopération décentralisée pour l'action culturelle, les Départements, sont particulièrement actifs. Il semble même que la coopération décentralisée soutienne souvent plus fortement la culture que les politiques nationales : les réseaux culturels se multiplient, au-delà des frontières et des barrières linguistiques et ethniques. Ainsi, les décideurs locaux semblent avoir eux aussi mieux compris le potentiel économique de la culture : les Départements deviennent porteurs de projets de création de musées, de renforcement de festivals, de résidences d'artistes, créent des fonds pour financer des activités culturelles ... Ils sont aussi pilotes dans les projets d'éducation artistique et culturelle et dans le développement de l'accès pour tous à la lecture.

<sup>2</sup> Voir Déclaration de 2005 de l'Unesco.

## 2 ARGUMENTAIRE EN FAVEUR D'UNE COOPERATION DECENTRALISEE POUR L'ACTION CULTURELLE :

### LA COOPERATION DECENTRALISEE POUR L'ACTION CULTURELLE – OUTIL DES SOLIDARITES SOCIALES ET TERRITORIALES DEFENDUES PAR LES DEPARTEMENTS

*Avertissement – plusieurs autres expériences sont présentées, plus en détail, dans la note intégrale.*

L'introduction du Plan d'action du sommet mondial du développement durable en 2002 affirme que la paix, la sécurité, la stabilité et le respect des droits humains et des libertés fondamentales, notamment le droit au développement, ainsi que le **respect de la diversité culturelle**, sont essentiels pour assurer un développement durable.

**La culture est présentée ainsi comme le quatrième pilier du développement durable**, aux côtés de la protection de l'environnement, de la cohésion sociale et du développement économique. Elle apparaît aussi comme un socle transversal aux trois premiers piliers.

La coopération décentralisée est une volonté politique d'ouvrir le territoire et la population sur le monde (qu'elle qu'en soit le motif, humaniste, de communication sur son territoire, de développement durable, de préservation des biens publics mondiaux, ...). Ainsi, la coopération décentralisée pour l'action culturelle vise à participer au développement partagé entre deux territoires, développement et valorisation des espaces et des populations rejoignant ainsi la notion de développement durable.

#### 2.1 LE RENFORCEMENT DE L'IDENTITE LOCALE

Les actions de coopération décentralisée sont des moments importants de confrontations entre identités, soit similaires – et permettent ainsi la reconnaissance mutuelle – soit dissemblables – et mettent alors en exergue l'expertise, l'excellence, les atouts du territoire.

*Le **Conseil général de l'Aveyron** est en coopération depuis de nombreuses années avec le Conseil de Judet de Tulcea en Roumanie. A la suite d'échanges scientifiques entre les ethnologues et archéologues de l'Aveyron et de Tulcea en Roumanie, l'idée est venue de mettre en place une exposition **mettant en parallèle deux cultures Aveyron, France et Tulcea, Roumanie autour de thèmes de la vie quotidienne** (pêche, élevage, agriculture, moulins, vin et vigne, eau, bois, terre cuite, cuivre, l'habitat, le textile, la décoration, la parure, guerriers et élites et rites et pratique funéraires). **Cette exposition a permis aux citoyens de connaître la richesse de leur territoire et de faire connaître leur collectivité.***

*Le **Conseil général du Nord** développe une coopération transfrontalière de proximité avec **les Provinces de Flandre occidentale et du Hainaut en Belgique** depuis 1989.. Cette coopération a notamment permis par exemple la création d'itinéraires de randonnées transfrontalières pédestres et équestres, la réalisation de manifestations culturelles (« **Ronde des Géants** » dans le cadre de « **Lille 2004, Capitale européenne de la culture** »), la réalisation de programmes communs de mise en valeur des Monts de Flandre et de préservation du patrimoine en milieu humide, ou encore la participation de la Province de Flandre occidentale au festival littéraire « **Par Monts et par Mots** ».*

#### 2.2 L'OUVERTURE DE POPULATIONS AVEC MOINS D'OPPORTUNITES.

L'insertion des jeunes en difficulté (dits « Jeunes Avec Moins d'Opportunités » ou JAMO pour la Commission européenne) est un élément important de l'action des Conseils généraux, et donc de l'action culturelle pour la coopération décentralisée.

*En 2002, le **Conseil général de l'Allier** a décidé d'organiser chaque année un chantier d'insertion en lien avec son action de coopération au Mali. Le premier chantier a été organisé par la mission locale de Moulins, il a permis à 10 jeunes en grande difficulté de participer à la restructuration du Centre Culturel des Jeunes de Niafunké, à **la demande de la Coordination des Jeunes de Niafunké**. Il a été renouvelé plusieurs années de suite*

Certains Départements engagent une activité particulière permettant de prendre en compte les identités de populations migrantes fortement implantées sur le territoire comme une des composantes de l'identité de celui-ci.

Cette politique est au cœur des compétences sociales, culturelles et internationales des collectivités :

- sociales car ces populations sont parfois exclues ou dans des situations sociales précaires ;
- culturelles, car elles participent à une animation, à une identité spécifique des territoires ;
- internationales, en tant que passerelles entre deux territoires.

*Le Conseil général de l'Essonne, dans ses orientations 2008-2010 de sa coopération internationale<sup>3</sup>, fait le choix de promouvoir une politique solidaire de co-développement. Pour le Conseil général, l'investissement des migrants dans les projets de développement est un pilier fondamental de l'aide au développement de la France, qui doit être encouragée à ce titre. Mais cet investissement représente aussi pour la société française une véritable richesse, qu'il convient de valoriser.*

### 2.3 L'ANIMATION DES TERRITOIRES, NOTAMMENT RURAUX

Échelon des solidarités sociales et territoriales, une des missions principales des Départements est l'animation des territoires. Nombreux sont les Départements qui s'astreignent à développer, lors d'échanges d'artistes, une programmation territorialisée, voir sur l'ensemble des cantons.

*Le Conseil général de Seine-et-Marne est engagé dans une coopération avec le Conseil départemental du Judet de Teleorman en Roumanie. Le Conseil général a favorisé une résidence d'une compagnie de théâtre Seine-et-Marnaise en Roumanie durant deux semaines. Pour monter une création dans quatre communes rurales du Département roumain, un film a été conçu à partir de cette expérience et a permis de projeter ce projet dans les villages du Judet.*

Au-delà, les Départements, notamment dans le cadre de leur compétence pour la lecture publique, ont développé un ensemble d'expertises pour permettre l'accès au livre aux plus démunis et aux plus isolés. Cette expertise est souvent proposée aux collectivités locales partenaires afin de renforcer l'accès à la lecture pour des populations très défavorisées.

### 2.4 LE CONSEIL GENERAL OEUVRE A LA RENCONTRE DES CULTURES

L'appui à la rencontre interculturelle est au cœur de nombreuses politiques de coopération décentralisée de Conseils généraux. La mondialisation, les technologies de l'information et de la communication... ont créé un monde de mobilité. Intéresser à la rencontre en déconstruisant les préjugés est souvent un enjeu important des politiques de solidarité des Départements. L'idée est de modifier les représentations erronées.

Dans le monde contemporain, les frontières physiques ne séparent plus les peuples. L'action culturelle et la coopération décentralisée permettent un rapprochement important et ouvrent définitivement ces frontières. Ainsi, quand le Département propose des rencontres d'artistes, des résidences, etc... il donne à voir à sa population un artiste étranger qui a plaisir et intérêt à échanger. Ce projet a alors valeur d'exemple : montrer l'échange artistique donne à voir l'attrait de la rencontre humaine.

*Le Conseil général du Territoire de Belfort, dans sa démarche de coopération avec la Ville de Novi Beograd, en Serbie, s'appuie sur la notoriété de la directrice artistique du Centre National de Chorégraphie de Franche Comté -Odile Duboc- mais aussi sur la démarche artistique qui mêle professionnels, amateurs et espace patrimonial remarquable du lieu pour donner une visibilité, via les réseaux artistiques, à ce partenariat, créer des liens entre territoires et donner une autre image de la Serbie que celle présentée par les médias suite à la guerre.*

### 2.5 LA COOPERATION DECENTRALISEE POUR L'ACTION CULTURELLE, UN OUTIL DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DES TERRITOIRES

Les retombées d'un événement culturel sont aujourd'hui incontestées, notamment en terme de tourisme, d'entreprises culturelles, ... Ainsi, les Départements s'engagent-ils dans des démarches de développement culturel, parties intégrantes d'une dynamique économique des territoires locaux, en France et pour les territoires étrangers partenaires.

*Le Conseil général Ile-et-Vilaine est en coopération avec la région de Mopti au Mali. Les partenaires travaillent sur la thématique du **tourisme durable et solidaire**. Il s'agit de faire prendre conscience aux populations de l'importance de leur culture et de sa sauvegarde, et d'appuyer toute initiative visant à protéger et renforcer la culture des populations de la Région de Mopti, notamment des Dogons. Ce projet d'action culturelle s'est fondé sur des demandes émanant de la base, relayées par l'Assemblée régionale de Mopti, la collectivité partenaire. **Il se traduit par un programme de restauration du patrimoine culturel et architectural en Pays Dogon (rénovation d'habitats traditionnels de falaise) et d'un projet de festival culturel Dogon.***

<sup>3</sup> Orientations stratégiques 2008-2010 de la politique de coopération internationale – rapport n°2008-05-0001 présenté en séance du 28 janvier 2008.

### 3 LES GRANDS TYPES D'INTERVENTIONS

#### 3.1 LA COOPERATION DECENTRALISEE POUR L'ACTION CULTURELLE EST UN MECANISME IMPORTANT DE RENFORCEMENT DE L'INDUSTRIE CULTURELLE

##### 3.1.1 LA DIFFUSION ET L'ECHANGE D'ŒUVRES

La diffusion et l'échange d'œuvres sont souvent présents dans la coopération décentralisée pour l'action culturelle. Ils traduisent un rapprochement réussi entre acteurs du monde culturel issu de deux territoires. Cela se traduit par l'organisation de spectacles joués en commun, la pratique de la résidence d'artistes étrangers ou l'échange d'œuvres artistiques.

*Dans le cadre de la coopération décentralisée entre le **Conseil général des Côtes d'Armor** et la région de Warmie Mazurie, un projet d'échange d'expositions d'art contemporain a été initié en 2007 par le service des Affaires Culturelles et le musée de Warmie Mazurie, par l'accueil à Saint-Brieuc d'une exposition d'art contemporain polonais. Cet échange s'est poursuivi en 2008 par la présentation d'une exposition d'artistes costarmoricains au château-musée de Warmie Mazurie, en 2008.*

##### 3.1.2 LA CREATION D'EQUIPEMENTS

Les Départements ont, depuis longtemps, pris conscience de la nécessité d'équipements culturels structurants sur leur territoire. De nombreux Départements diffusent cette expertise dans le cadre de leur coopération par l'appui à leur collectivité partenaire, pour la réalisation de tels équipements.

***Le Conseil général des Bouches-du-Rhône** est partenaire du Gouvernorat de Bethléem depuis 2005. La population de Cisjordanie vit dans une situation d'isolement et de grandes difficultés socio-économiques. L'accès à la culture, notamment aux auteurs palestiniens, est rare et difficile et le besoin de lutter contre l'isolement culturel est exprimé de façon récurrente. La création de bibliothèques et de centres culturels, notamment à destination des jeunes, est extrêmement appréciée.*

#### 3.2 LA COOPERATION DECENTRALISEE POUR L'ACTION CULTURELLE EST UN MECANISME IMPORTANT DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DES ACTEURS CULTURELS

Les Départements sont très engagés dans les dynamiques de renforcement des capacités des acteurs culturels : professionnalisation, espaces de formation et sensibilisation des acteurs et des citoyens aux pratiques artistiques et culturelles, ...

Ce champ fait l'objet de coopérations internationales se concrétisant par :

- l'appui à la mise en place de politique publique ;
- la réalisation conjointe de projets culturels.

#### 3.3 L'APPUI A L'EMERGENCE

L'appui à l'émergence des artistes est un enjeu fort pour renforcer la diversité culturelle mais aussi pour permettre aux territoires partenaires, de s'appuyer sur une activité artistique de qualité (tant pour des raisons économiques que culturelles ou sociales). Cela passe par la proposition de temps particuliers permettant d'offrir aux créateurs et aux artistes, des espaces de travail, de formation et de réflexion.

*Dans le cadre de l'accord de coopération avec la province du Houet (Burkina Faso), le **Conseil général de la Gironde** s'est intéressé aux potentialités offertes par cette région en matière de Tourisme et de Culture, générateurs d'emploi. Au plan local, avec le Centre Culturel Français (CCF), la Mission de Coopération du Conseil général, s'appuyant sur le Collectif des Associations de Jeunes de la Province du Houet a suggéré de contribuer au développement artistique et culturel de la Province. L'idée était de constituer ( toutes proportions gardées) une structure similaire à l'Institut Départemental de Développement Artistique et Culturel (Iddac)<sup>4</sup> en province du Houet, de susciter les émergences artistiques, de structurer a minima le repérage des artistes, de les accompagner dans le montage de projets et de spectacles et de leur proposer des réseaux d'échanges au niveau national ou transfrontalier.*

<sup>4</sup> [www.iddac.net](http://www.iddac.net)

### **3.4 LA COOPERATION DECENTRALISEE POUR L'ACTION CULTURELLE EST UN MECANISME IMPORTANT DE RENFORCEMENT DE LA DIVERSITE CULTURELLE LOCALE ET MONDIALE**

#### **3.4.1 LA COOPERATION DECENTRALISEE POUR L'ACTION CULTURELLE COMME CATALYSEUR D'UNE NOUVELLE OFFRE CULTURELLE.**

Après une guerre ou une dictature, les acteurs culturels sont rarement les premiers à bénéficier d'appui pour se développer et exister. Or, comme cela est rappelé dans les différentes déclarations de l'UNESCO, l'accès à la culture est le terreau d'une paix durable.

Les collectivités sont souvent impliquées dans les sorties de crise et les coopérations décentralisées pour l'action culturelle jouent un rôle important dans ces dynamiques de reconstruction du tissu culturel et de l'accès nouveau des citoyens à des démarches culturelles.

#### **3.4.2 LA SAUVEGARDE DES CULTURES ET DES ENVIRONNEMENTS**

Par leur compétence « patrimoine », les Départements sont au cœur des problématiques de préservation et de sauvegarde des architectures souvent dégradées des territoires partenaires. L'engagement auprès de ces acteurs permet de sauvegarder un patrimoine souvent classé « patrimoine mondial » par l'Unesco.

*Le Conseil général de l'Isère est en coopération avec le Conseil régional de Tambacounda (CRT) au Sénégal. A partir de 2000, le Conseil général a souhaité participer à la mise en valeur de cultures locales d'une zone rurale.*

*Ce travail donne lieu à la mise en place d'un premier Festival des Ethnies Minoritaires (FEM) en 2002, sur la zone*

*Afin de pérenniser cette dynamique, le concept d'un Ecomusée a été proposé. Ce projet, en étroite relation avec le FEM, porte sur la création d'un équipement culturel situé sur le site même du festival. Son objectif est de faire connaître de façon vivante et dynamique les cultures de cette région particulièrement riche sous l'angle de la diversité ethnique et des arts traditionnels*

## **4 OUTILS ET METHODES POUR FORMALISER UNE DEMARCHE DE QUALITE EN TERME DE COOPERATION DECENTRALISEE POUR L'ACTION CULTURELLE.**

Il ne s'agit pas ici de présenter en détail différentes démarches pertinentes à suivre. Le lecteur se reportera pour cela, avec intérêt, au Guide ADF/F3E « Améliorer la qualité d'une politique publique de coopération décentralisée ».

Le propos est ici de préciser, pour certaines phases, les enjeux et spécificités de points de passage indispensables à l'élaboration d'un projet de coopération décentralisée pour l'action culturelle de qualité.

Plusieurs points particuliers nous semblent nécessaires à préciser :

- la phase de diagnostic au centre d'une identification pertinente ;
- une planification stratégique spécifique et partagée ;
- la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation, et l'intérêt des évaluations rétrospectives.

#### **4.1 L'OBJET DU DIAGNOSTIC : PRECISER LES PARTIES PRENANTES ET LE JEU D'ACTEURS ENTRE CELLES-CI ET MIEUX CERNER LE CONTEXTE**

##### **4.1.1 LES « ARTISTES » ET LES ACTEURS DE L'ACTION CULTURELLE – QUEL REPERAGE ET QUELLE MOBILISATION ?**

La possibilité de mobiliser des artistes interpelle la phase de repérage dans le projet de coopération décentralisée. L'importance et la complexité de cette identification des compétences doivent être bien mesurées par les Départements. Ceux-ci s'appuieront souvent sur des services comme les Alliances Françaises, les représentations de Culturesfrance, ... De nombreux Départements font aussi appel aux artistes et administrateurs d'espaces culturels présents sur leurs territoires, qui sont eux-mêmes déjà engagés dans des réseaux, ont leurs propres contacts et assument déjà un travail de veille et de repérage.

La mobilisation de ces acteurs impose au Conseil général et à son partenaire de travailler dans une double tension :

- participer à l'émergence et à la promotion d'artistes,
- sans négliger la qualité et la rigueur du travail artistique proposé.

Au-delà du volet artistique, de multiples intervenants institutionnels peuvent être concernés par un projet culturel, notamment dans certains pays du Sud pour lesquels l'économie de la culture et le tourisme culturel sont des points importants désormais reconnus comme tels.

#### **4.1.2 LES REGLES, LES LOIS, LES COMPETENCES**

Des règles existent, parfois différentes, pour les deux territoires.

En France, la création culturelle répond à des contraintes juridiques très précises, notamment en terme de **rémunération** et de **circulation**. Les Départements doivent se rapprocher des organismes compétents afin de ne pas être en difficulté.

#### **4.2 LE PILOTAGE DU PROJET**

La mise en œuvre d'un programme transnational induit, pour des collectivités locales, le fait d'avoir recours à un dispositif approprié. En effet, de multiples intervenants prendront part, à des niveaux divers, à la réalisation. Les acteurs sont souvent de cultures différentes :

- par leur nationalité,
- mais surtout, par leur statut public ou privé.

Chacun intervient avec des différences en termes de connaissances du domaine, de priorités, de délais, de moyens techniques et financiers, ... Il est donc nécessaire de bien formaliser l'articulation de ces interventions par un dispositif institutionnel, administratif et financier particulier.

Si la maîtrise d'ouvrage ne se discute pas (elle revient aux collectivités partenaires), une co-maîtrise d'ouvrage peut être instituée avec certains acteurs culturels issus des territoires.

La problématique de la gestion financière doit aussi être précisée en amont du projet. Ceci doit être réfléchi tout d'abord d'un point de vue légal (cf. loi Thiollière de 2007). Au-delà de cette obligation, il convient de savoir rapidement :

- qui prend en charge quoi ?
- qu'est-ce qui est à prendre en charge ? Comment apprécier de manière juste la rémunération due aux artistes ?

- comment seront transférés les fonds alloués par le Conseil général ? à qui ? selon quelles modalités ?....
- de quels moyens financiers réels disposent les partenaires locaux (collectivités, Etat,...) ? ....

Les réponses à ces questions auront aussi pour effet de clarifier les motivations et de préciser l'intérêt de chaque partie pour le projet.

### **4.3 LA PLANIFICATION ET LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE SUIVI ET D'ÉVALUATION, ET L'INTERET DES EVALUATIONS RETROSPECTIVES**

#### **4.3.1 DEFINIR UNE LOGIQUE D'INTERVENTION**

Afin de réaliser une programmation rigoureuse, utile ultérieurement pour le pilotage du projet et son évaluation (mais aussi obligatoire pour certains financements), il est recommandé de rédiger un « cadre logique ». Celui-ci est utilisé pour donner une vue d'ensemble du projet. Il décrit notamment la « logique d'intervention » et oblige à décrire, par des indicateurs significatifs, les résultats et objectif attendus.

#### **4.3.2 L'ÉLABORATION D'INDICATEURS SIGNIFIANTS**

Les indicateurs ne servent pas seulement au processus d'évaluation a posteriori. Les intégrer en amont permet de préciser la vision de chaque partenaire. En effet, pour chaque objectif, il sera demandé un « indicateur de base », c'est-à-dire une modalité de description de l'amélioration. La quantification de l'évolution liée au projet vient dans un second temps.

De manière générale, la qualification et quantification de projets culturels sont complexes. Très souvent les premiers indicateurs proposés porteront sur des éléments concrets et immédiats tels que le nombre de représentations, sur tels territoires, la présence des spectateurs (nombre mais aussi satisfaction, participation, ...) à telle date, etc.

Mesurés à plus long terme, et sur la durée, certains indicateurs (et surtout la mesure de leur variation) peuvent devenir significatifs :

- le nombre d'inscriptions dans les compagnies de théâtre amateur renseigne sur le développement des pratiques artistiques et culturelles ;
- la différence du nombre de mots connus dans telle langue par un collégien ayant participé au projet et un, n'ayant pas participé, renseigne sur l'impact de découverte du projet d'échange.

\* \* \* \* \*

**DES EXEMPLES ET PRECISIONS SUR LES POINTS ABORDES DANS CE RESUME  
SONT PRESENTES DANS LA NOTE GLOBALE DISPONIBLE AUPRES DE L'ADF.**

**Comment a été rédigée cette contribution ?**

Cette contribution a été réalisée par l'Assemblée des Départements de France (ADF). La démarche a été initiée début 2009 entre les commissions « Culture, Education, Jeunesse, Sport » et « Coopération décentralisée, relations internationales et francophonie ». Un questionnaire a d'abord été proposé aux Départements puis les orientations de la note ont été débattues lors de deux commissions.

A partir des questionnaires renvoyés, des expériences ont été identifiées. Un ensemble de « bonnes pratiques » illustre donc cette note. Elles sont proposées par les Départements suivants : Allier, Aveyron, Bas-Rhin, Bouches-du-Rhône, Côtes d'Armor, Essonne, Eure-et-Loir, Gironde, Hérault, Haute-Saône, Ille-et-Vilaine, Isère, Loire-Atlantique, Nord, Seine-Saint-Denis, Seine-et-Marne, Territoire de Belfort, Val-de-Marne, Vaucluse, Vienne.

Cette démarche a abouti à une présentation, en Avignon, lors d'une table ronde organisée pendant le Festival, le 16 juillet 2009.

**Remerciements**

Nous remercions pour leur contribution active, Valérie Baran, Directrice du TARMAC de la Villette (Paris) et Régis Plaud, administrateur du Centre Chorégraphique National de Caen / Basse Normandie (CCNC/BN) pour leurs orientations méthodologiques.

Ce guide a reçu le soutien de la Délégation pour l'action extérieure des collectivités territoriales (DAECT) du Ministère des Affaires étrangères et européennes animée par Antoine Joly- Délégué.

Nous remercions plus particulièrement Jean-Damien Collin, directeur de la culture et Aurélie de Jésus, responsable relations internationales au Conseil général du Territoire de Belfort pour leur investissement actif et enthousiaste dans cette démarche.

Merci à Emmanuel Serafini, responsable du service « culture, éducation, jeunesse et sports » et Mélanie Courivaud, chargée d'études dans le même service et Elisabeth Barincou, chargée de mission « transports, aménagement du territoire, tourisme et relations internationales » qui ont animé le groupe de travail et recueilli les expériences et savoir-faire des experts et conseils généraux.

Cette contribution a été rédigée par Yannick Lechevallier – Directeur de l'Agence COOP DEC Conseil, cabinet spécialisé dans le conseil, la capitalisation et l'évaluation en stratégie internationale des collectivités : [www.coopdec.org](http://www.coopdec.org)

\* \* \* \* \*

Assemblée des Départements de France  
6, rue Duguay Trouin  
75006 PARIS

Juin 2009