

A map of Europe showing the locations of FEDELIMA members in 2014. The map is overlaid with numerous pins, mostly in red and blue. The pins are concentrated in France, Germany, and the UK. Two red stars are visible in France, one near Geneva and one near Toulouse. The text 'Les projets européens des adhérents FEDELIMA' is written in red at the top, and 'Etat des lieux 2014' is written in red below it. The map includes labels for various countries and cities.

Les projets européens des adhérents FEDELIMA

Etat des lieux 2014

Réalisé par Audrey Guerre

Juillet 2014

Comprendre la démarche

2014, année charnière, moment de transition. Nous entrons dans une nouvelle période de programmation européenne qui va s'étendre jusqu'en 2020. Des journées d'informations s'organisent partout en France pour présenter les nouvelles orientations politiques de l'Europe (la Stratégie 2020), notamment la politique de cohésion régionale avec les fonds structurels, ainsi que les nouveaux programmes qui touchent le secteur culturel (Europe Créative, Erasmus +). Afin de comprendre comment s'articulent ces politiques, ces programmes, avec les activités de ses adhérents, la FEDELIMA a décidé de mettre en place une étude qui recense les projets européens déjà réalisés sur la période 2007-2013 pour percevoir les enjeux à venir sur 2014-2020.

En effet, la dimension européenne s'insère de plus en plus dans les pratiques professionnelles des lieux de musiques actuelles, et les acteurs culturels en prennent conscience. L'objet de cette étude était de rassembler des données et de pouvoir les visualiser clairement. Il était nécessaire d'accompagner ces données d'une approche qualitative afin de comprendre le lien entre le projet européen, sa place dans le projet de la structure et les relations que cela entraîne en interne (impact sur l'équipe) et en externe (le dialogue avec les partenaires financiers). Enfin, le but était aussi de pouvoir identifier les freins et les besoins des acteurs face à ces projets atypiques pour envisager des dispositifs d'accompagnement et des actions à mener auprès de chaque région.

Sommaire

Les lieux enquêtés : de qui parle-t-on ?	3
Méthodologie et typologie	3
Situer les lieux enquêtés	5
Profil des structures participantes	8
Présentation de l’outil cartographique	9
Remarques générales	10
La coopération, volonté et nécessité.....	10
Le ciment du projet : le partenariat.....	12
Du programme aux activités via le projet des structures	14
Glissements de programmes.....	14
Objet et objectifs des activités	15
Impact sur projet sur la structure	18
L’implication de l’équipe dans le projet	18
La place du projet dans le budget	19
Les relations avec les collectivités.....	20
Bilan	21
Quelles ressources en région ?	22
Comment répondre aux besoins identifiés ?	24
Informations	24
Partage d’expériences.....	24
Les partenaires	25
Expertise	25
Action auprès des collectivités.....	25
Formation	26
Ressources	27

Les lieux enquêtés : de qui parle-t-on

Méthodologie et typologie

En introduction, il est important de signaler les limites de cette étude. Tout d'abord, celle-ci ne porte que sur les projets des adhérents de la FEDELIMA, elle n'est donc pas représentative de toutes les formes de coopération européenne du secteur culturel ni même musical. Seuls les acteurs français ont pu être interrogés, on reste un peu dans une vision un peu franco-française dans l'approche de ces projets. Enfin, le repérage des projets s'est fait en deux temps : une observation fine des supports de communication qui concernent les projets et les activités des lieux, ainsi qu'un appel auprès de tous les adhérents de la FEDELIMA. Si l'on met à part le fait que les projets européens ne sont pas toujours l'objet d'une communication publique, l'appel à contribution a soulevé une première question : quand est-ce qu'une structure considère qu'elle participe à un projet européen ? Un projet européen est-il forcément financé par des fonds européens ? Un financement européen induit-il forcément des partenaires étrangers ? Y-a-t-il forcément des partenaires ? Il a donc fallu délimiter cette enquête, ce qui a mené à choisir de concentrer cette étude sur des projets de « coopération ». On peut alors dresser une typologie qui reprend les types de projets qui ont été pris en compte, ou pas, dans cette étude.

Les lieux qui ne sont pas pris en compte dans l'étude :

- Les structures qui font uniquement partie de réseaux européens (ex : de Concert, Trans Europe Halles, Conseil Européen de la musique, ACCR, Europaclub¹...)
- Les structures qui ont reçu des financements dans le cadre de réhabilitation/construction - fonds FEDER d'investissement² (ex : Le Gueulard, La Souris verte, Au coin de l'Oreille, Le Fil, Fondation Laborie, La Rodia, le Molocco...)
- Les structures qui participent ponctuellement à des projets établis par d'autres organismes (ex : Le Confort Moderne s'occupe de la programmation du « Son du Vignoble » organisé par le Pays Haut Poitou et Clain)

Les lieux qui sont pris en compte dans l'étude :

- Les structures qui participent à des projets interrégionaux en France – fonds FEDER/FSE (ex : Des Lendemain qui chantent, Le Labo)
- Les structures qui participent à des projets de coopération hors France :
 - Les participants via jumelages/coopération bilatérale de ville, départements, ou régions (ex : La Citrouille, Le Pannonica)
 - Les participants sans programmes (pour des festivals) (ex : La Poudrière, La Tannerie, D'jazz au Bistrot, le Brise-Glace)
 - Les participants à des projets européens comme opérateur/coopérateur - INTERREG, Europe Créative, ERASMUS, etc... (ex : La Lune des pirates, 4Ecluses, ARA, la Rodia, La Poudrière, l'AMPLI, le Noumatrouff, La Vapeur, Au Coin de l'Oreille, Zebroek, 9-9bis, la Cave aux Poètes, le Brise-Glace*... dont, aussi, des opérateurs associés (qui ne touchent aucun budget directement) comme Le Gueulard, Les Trinitaires...)
 - Les participants « chefs de file » - INTERREG ou Europe Créative (ex : Le Grand Mix, L'Autre Canal, La Carène)
 - Certaines structures avec des projets en préfiguration (ex : Le Petit Fauchoux...)

¹ Le projet Europaclub a été initié en 2012, au sein d'Europavox (Coopérative de Mai). Il vise à créer un réseau de salles européennes qui soit à la fois un lieu d'échanges pour les professionnels et un facilitateur à la circulation des artistes. Ce projet n'est pas pris en compte dans l'étude « qualitative » car le fonctionnement du travail en réseau et l'implication des structures qui en font partie diffère des autres types de projets recensés. Par ailleurs, ce réseau regroupe plusieurs adhérents FEDELIMA (Le Grand Mix, La Sirène, la Vapeur, le Chabada, la Cartonnerie, l'Autre Canal, l'EMB) et de très nombreux partenaires en Europe qui sont signalés dans la carte interactive à titre indicatif.

² Données non exhaustives, signalées sur la carte interactive. L'éligibilité de ces fonds est désormais négociée en région.

Situer les lieux enquêtés

Liste des 26 lieux participants à l'étude

Noumatrouff	Mulhouse	Rhin-Supérieur	Alsace
La Coopérative de Mai	Clermont-Ferrand	Puy-de Dôme	Auvergne
La Vapeur	Dijon	Côte-d'Or	Bourgogne
La Carène	Brest	Finistère	Bretagne
Le Labo	Dinan	Côtes-d'Armor	Bretagne
La Citrouille	Saint Briec	Côtes-d'Armor	Bretagne
Le Petit Fauchoux	Tours	Indre et Loire	Centre
Au Coin de l'Oreille	Vesoul	Haute-Saône	Franche-Comté
D'jazz Bistrot	Saint-Claude	Jura	Franche-Comté
La Poudrière	Belfort	Territoire de Belfort	Franche-Comté
La Rodia	Besançon	Doubs	Franche-Comté
Zebroek	Noisy Le Sec	Seine Saint-Denis	Ile de France
Des Lendemain qui chantent	Tulle	Corrèze	Limousin
L'Autre Canal	Nancy	Meurthe et Moselle	Lorraine
Les Trinitaires/Metz en Scène	Metz	Moselle	Lorraine
Le Gueulard +	Nilvange	Moselle	Lorraine
Ampli	Billère	Haute Garonne	Midi-Pyrénées
ARA	Roubaix	Nord	Nord-Pas-De-Calais
Le Grand Mix	Tourcoing	Nord	Nord-Pas-De-Calais
Les 4 Ecluses	Dunkerque	Nord	Nord-Pas-De-Calais
La Cave aux Poètes	Roubaix	Nord	Nord-Pas-De-Calais
Le Métaphone (9-9bis) ³	Oignies	Pas-de-Calais	Nord-Pas-De-Calais
Pannonica	Nantes	Loire Atlantique	Pays de la Loire
La Lune des Pirates	Amiens	Somme	Picardie
Le Brise-Glace	Annecy	Haute-Savoie	Rhône Alpes
La Tannerie	Bourg en Bresse	Ain	Rhône-Alpes

Le Nord-Pas-De-Calais est une « région historique » en matière de coopération transfrontalière. La Franche-Comté, suivie de la Lorraine, sont également marquée par de grands projets transfrontaliers. Vient ensuite la Bretagne, où les programmes et les partenaires concernés sont plus divers.

Ci-contre, deux cartes peuvent être étudiées ensemble. La carte 1 représente les adhérents FEDELIMA dont, pointés en rouge, les lieux enquêtés pour cette étude. Sur la carte 2, ces lieux apparaissent isolément par région.

³ Le projet européen était géré par le service culture d'Hénin-Carvin, avant l'existence propre du Métaphone.

Pour rappel, toutes les régions de France sont éligibles aux fonds structurels (FEDER, FSE et par zone de coopération pour les INTERREG. Seuls les fonds LEADER concernent certains territoires ruraux uniquement, et selon des lignes spécifiques) et aux programmes culturels et éducatifs. Il peut être intéressant d'analyser cette carte par région : Dans le Nord Pas-de-Calais et la Franche-Comté, la majorité des structures FEDELIMA présentes sur le territoire participent à des projets de coopération européenne. Pour les autres régions, c'est le cas d'une à trois structures tout au plus, et parmi les autres, elles sont assez minoritaires. Enfin, certaines régions n'ont aucune structure engagée sur des projets européens. Ces données seront importantes pour penser l'accompagnement dispensé en région : y-a-t-il un lien entre la tendance à aller ou non sur les projets européens et la disponibilité en région de référents et d'aides pour ces projets ? Existe-t-il des dispositifs de ressource et d'accompagnement dans les régions « blanches » ? Comment mettre en place des dispositifs (qui demandent une certaine ingénierie) dans des régions où cela se fera au bénéfice d'une minorité ? Peut-on s'inspirer de dispositifs en place dans certaines régions « moteur » ? Ces questions sous-entendent la nécessité de regrouper les savoir-faire, en décroissant l'intervention par champ artistique (il apparaît par ailleurs que les agences régionales qui mettent en place des dispositifs relatifs aux projets européens sont plutôt celles qui sont organisées par pôles transversaux et non pas structurées par secteur du type musique /danse/ théâtre /audiovisuel...), mais aussi en permettant des passerelles d'une région à l'autre pour mutualiser les compétences et les capacités à mettre en place des ressources et accompagnements.

Il faut aussi garder à l'esprit que les projets européens, dont notamment les projets de coopération transfrontalière, ne sont pas forcément la réponse la plus adaptée au projet de chaque structure. On peut également citer quelques barrières qui freinent les coopérations, elles peuvent être d'ordre géographique (éloignement, frontière de type mer ou montagne qui n'induit pas la même perception « vécue » du territoire, des pratiques professionnelles qui ne répondent pas à ces logiques territoriales, des modèles économiques et niveaux de structuration différents, la langue...).

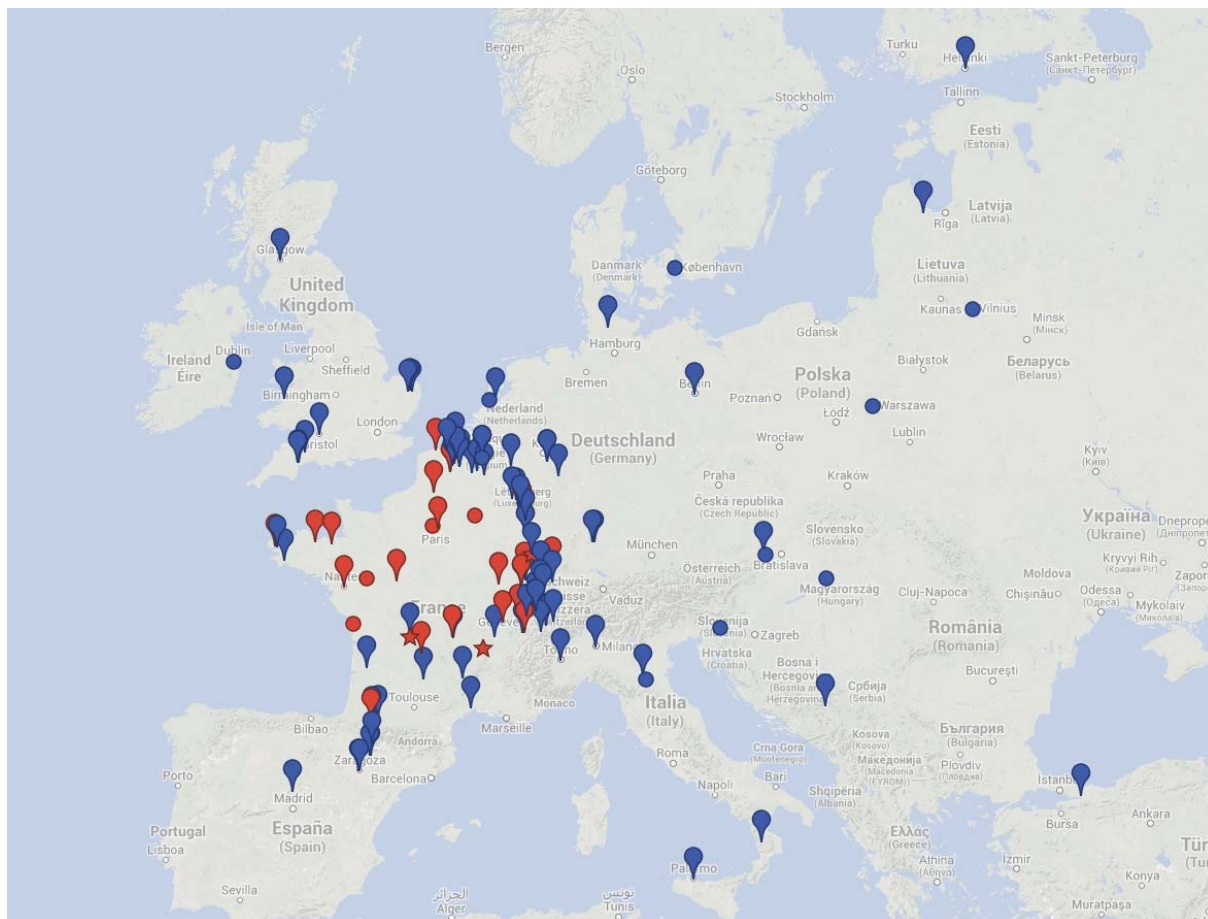
Profil des structures participantes

Quel est le profil des lieux qui ont participé à des projets européens ? Grâce aux données de l'Observation Participative et Partagée menée par la FEDELIMA, il est possible de replacer ces lieux parmi l'ensemble des adhérents de la FEDELIMA (voir tableau ci-dessous).

Critères de comparaison	Participants à l'étude (25)	Ensemble des adhérents (126)
STRUCTURE JURIDIQUE		
Association et fondation	72%	82%
Etablissement public	20%	12%
Etat et collectivités	8%	4%
Régie directe (oui)	8%	3%
DSP (oui)	8%	13,00%
SMAC (oui)	56%	47%
TERRITOIRE		
Situé en zone urbaine(oui)	92%	85%
communauté d'agglomération	56%	56%
communauté urbaine	16%	10%
métropole	12%	10%
communauté de communes	12%	17%
RESEAU REGIONAL		
RAOUL	4 lieux	
GRAL	2 lieux	
RAMA	1 lieu	
PATCH	1 lieu	
FRACAMA	1 lieu	
REZONE	1 lieu	
REZO PARLEUR	1 lieu	
EMPLOI ET BUDGET		
Nombre Permanents (ETP)	9 en moyenne	7,6 en moyenne
	de 1,7 à 21,9	de 0,8 à 27
Budget 2012	950 000€ en moyenne	790 000€ en moyenne
	de 115 000 à 2 600 000	de 30 000 à 4 500 000
Total des subventions de fonctionnement	530 000€ en moyenne	450 000€ en moyenne

Il apparaît que les données suivent assez bien les tendances générales. On note parfois des écarts importants en matière de budget et du nombre d'employés permanents mais globalement ce sont des structures qui reçoivent déjà des subventions importantes avec des équipes bien développées.

Présentation de l'outil cartographique



Accessible au lien suivant :

<https://mapsengine.google.com/map/edit?mid=zXfNOJZzf1s.k81dEDZslwPs>

Remarques générales

Cette carte permet de voir les structures FEDELIMA qui ont participé à des projets européens (en rouge). Pour chacun, le nom du projet, le programme utilisé, la période du projet et la zone de coopération sont indiqués, accompagnés d'un descriptif rapide. Les ronds signalent les lieux prenant part à la tournée Europaclub tandis que les étoiles symbolisent, de manière non-exhaustive, les lieux ayant bénéficié de FEDER d'Investissement. En bleu, les points montrent les partenaires français ou étrangers qui ont participé aux mêmes projets que les lieux recensés dans cette étude. Il est précisé avec quelle structure FEDELIMA le projet s'est déroulé. Pour le moment, il n'est pas possible d'isoler les points par projet pour montrer les ensembles de partenaires (système de calques) mais cela pourra être développé dans le futur, de même qu'un court descriptif des structures « partenaires » (bleues).

25 projets ont été recensés. Il arrive que plusieurs adhérents participent au même projet et que certaines structures développent plusieurs projets.

On remarque une forte concentration sur la façade est. Les projets sont concentrés le long de la frontière, on voit donc que ces projets de coopération européenne se font sur des territoires relativement proches. Il est plus évident pour les acteurs culturels de travailler avec des homologues proches, notamment sur les programmes INTERREG, qui, par ailleurs, sont les plus lourds et compliqués à monter et suivre. Les programmes d'éducation et de mobilité (type Erasmus +) laissent voir des coopérations plus éloignées et décloisonnées (notamment en raison de partenaires dans le champ de l'éducation ou du social). Enfin, un projet identique ne peut pas être reproduit deux fois avec les mêmes partenaires. Il sera donc intéressant d'étudier cette carte de façon évolutive.

La coopération, volonté et nécessité

Il arrive que la participation des lieux aux projets européens se présente sous la forme d'une occasion saisie à un moment donné, mais cela répond tout de même à une logique de développement de projets au sein de la structure avec une visée sur le long terme. D'après les témoignages recueillis, il est important que ces projets résultent d'une envie et reposent sur des fondamentaux plutôt que sur des critères dans lesquels les opérateurs cherchent à s'insérer.

La coopération préexiste aux projets européens financés par les programmes, ils sont d'abord généralement gérés sur des fonds propres grâce aux subventions annuelles (ex : Multipistes, Grande Région) ou sur de petites enveloppes (de l'Institut Français ou des collectivités à travers les jumelages par exemple). Les fonds et programmes permettent de structurer ces projets et de les agrandir (élargissement du public ou du nombre d'artistes

impliqués dans les activités, nouveaux partenaires opérateurs, élargissement de la zone du projet...). Dans certains cas, le projet fonctionne assez bien sans les financements européens si bien que les porteurs du projet ne souhaitent pas entrer dans ces méthodes de financement. Parfois, c'est la nature de la coopération (l'aspect festival surtout) qui ne rentre pas dans les « cases » de financements européens, parfois c'est aussi en raison d'une appréhension du risque (à partir de témoignages et d'expériences de lieux qui ont coulé suite à un retard de trésorerie et des remboursements non validés) et de la lourdeur administrative.

L'initiative du projet repose sur une certaine nécessité : nécessité de travailler ensemble car il y a un territoire commun (zones transfrontalières), nécessité de mutualiser des compétences, nécessité de porter le projet de la structure à l'échelle européenne (ex le soutien de groupe régionaux émergents dans une logique de circulation en dehors de la région).

Les fonds européens permettent de structurer et développer des activités ou bien des intentions initiées en amont, qui vont trouver des financements européens en réponse à une justification d'une « plus-value » européenne, autrement dit, ils ne se justifient que dans et par cette dimension européenne. A partir de là, émerge un paradoxe : ces projets doivent être assez construits pour pouvoir exister de façon quasi-autonome, légitime en tout cas, mais il est clair que la plupart de ces projets ne pourraient pas perdurer sans les financements européens. Certains lieux se sont restructurés à partir de ces projets européens (financement d'une partie des salaires de l'équipe, réorientation du projet général de la structure), et il existe à présent une forme de « dépendance » aux subventions européennes, qui, si elles cessent, mettent en péril la structure en entier. Alors que les fonds européens ne sont que des financements par projet, il arrive que l'Europe devienne en réalité un des principaux « subventionneurs » de la structure. Ce mode de fonctionnement est particulièrement problématique sur les années charnières (comme en 2014 ou 2015) entre deux programmations. Si un autre partenaire financier (au niveau des collectivités) ne prend pas le relais pour apporter le financement vacant, la structure s'expose à de grandes difficultés structurelles et risque de devoir réduire son activité annuelle.

Les projets de coopération européenne investissent aussi les participants sur un plan personnel : volonté de partager ses pratiques professionnelles et accepter des modes de fonctionnement différents (remise en cause, flexibilité). Ces projets représentent une volonté d'ouvrir la structure et de se démarquer d'un projet « classique » formalisé dans les conventions.

Le ciment du projet : le partenariat

La recherche de partenaires est une étape décisive et très importante dans le processus de coopération, et elle ne doit pas être négligée. De nombreux projets naissent d'une interconnaissance entre les opérateurs au préalable (exemple : De Kreun et le Grand Mix) Il est parfois jugé important d'avoir déjà travaillé ensemble pour se lancer dans des coopérations reliées par des programmes européens. Néanmoins, il est souvent nécessaire, pour être éligible, de trouver des nouveaux partenaires. Les porteurs de projets témoignent d'une certaine difficulté à trouver les « bons » partenaires. La Région Nord-Pas-de-Calais a mis en place une bourse pour aller à la rencontre de partenaires en Angleterre sous forme de « speed dating » et la plateforme LEAD permet la recherche de partenaires (<http://leadnetwork.nordpasdecals.fr>), mais ce type de dispositif est très rare. La plupart du temps, le démarchage se fait par réseau (un partenaire qui en connaît un autre...) ou simplement par contact via internet. Le temps de préparation et le montage de ces projets sont très peu pris en compte dans les programmes européens et aucun remboursement de frais ne sera effectué si le projet n'est pas validé.

Il arrive parfois que la coopération se passe mal. Il est parfois difficile de coopérer avec certains opérateurs. Les barrières peuvent être : linguistiques et/ou communicationnelles, liées à différents modèles économiques et une différence de structuration et de rigueur administrative, la stabilité de la structure, l'habitude à coopérer ou non, la bonne connaissance ou non des programmes européens, l'ancienneté de la coopération et les différents degrés d'implication dans ce type de projets. Ces freins entraînent souvent des frustrations lorsque les autres équipes se sont impliquées dans ces projets qui sont alors mis en péril.

Les nouveaux programmes européens poussent les structures françaises à coopérer avec des structures issues de nouveaux pays membres de l'Union Européenne, des pays de l'Est, etc. Mais il est difficile de trouver des lieux dans ces pays qui soient suffisamment structurés pour pouvoir participer aux programmes européens selon les exigences rigoureuses mises en place par l'UE. Il faut préciser qu'à partir du moment où les structures s'investissent dans une coopération, elles sont liées par un lien de solidarité, ainsi, si une structure flanche, elle entraîne les autres dans des difficultés financières. En ce qui concerne les bilans et les rapports, le retard dans les délais de retours d'une structure bloque les autres puisque tout est centralisé par la tête de file, et si des anomalies sont repérées dans les justifications de dépenses d'une structure, là encore le remboursement de tous les autres opérateurs est gelé. Enfin, il semble que les projets développés dans le cadre d'Erasmus coopèrent plus facilement avec ces zones, car les réseaux de lieux consacrés à l'éducation et la jeunesse sont bien développés.

Globalement, les acteurs culturels français coopèrent très peu avec d'autres secteurs, et les passerelles avec d'autres disciplines artistiques sont rares (sauf dans le cas où la structure

française développe d'autres axes culturels : patrimoine, numérique, actions culturelles). Ils sont plutôt à la recherche d'homologues dans des pays relativement voisins. Encore une fois, cela peut s'expliquer par le fait que les projets européens, jusqu'à présent, s'inscrivent dans le projet artistique et culturel au cœur du projet de la structure, et ne sont que rarement des activités annexes. Les acteurs ont encore beaucoup de mal à décroiser leurs projets car leurs activités sont réalisées dans le cadre de conventions qui fixent le projet de la structure. Néanmoins, cela permet des temps d'échange et de mise en visibilité des projets sur l'ensemble du territoire européen. De plus, les projets Erasmus (Grundtvig) en particulier sont tout de même le résultat de coopération entre des acteurs culturels et le domaine de l'éducation, éducation populaire et d'autres secteurs (ex : éducation dans le milieu pénitencier)

Du programme aux activités via le projet des structures

Glissements de programmes

Sur la période 2007-2013, la plupart des projets européens menés par les adhérents étaient reliés aux fonds structurels. Ont été recensés :

- 10 projets INTERREG
- 2 projets FEDER
- 2 projets LEADER
- 1 projet FSE
- 4 projets Grundtvig
- 2 projets Jeunesse en Action
- 0 projet sur le programme Culture

Pour la période 2014-2020, il semble que de nombreux acteurs se rallient au programme Europe Créative. Ce constat est un peu prématuré dans la mesure où les programmes opérationnels sur les fonds structurels ne sont pas tous publiés et que quelques projets sont encore en cours jusqu'à la fin de l'année. Néanmoins, ce déplacement de programme pourrait s'expliquer du fait que les fonds structurels sont de plus en plus tournés vers une logique économique où la « culture » en soi n'apparaît plus comme un axe stratégique de développement (sauf quelques exceptions qui relient la culture et le numérique ou le patrimoine immatériel) et donc les projets tels qu'ils existent aujourd'hui risquent de ne plus être supportés. On est aussi un peu dans la même logique d'innovation et d'intérêt vers une croissance économique avec Europe Créative, mais il n'empêche que cela reste un programme dédié à la culture. Jusqu'à présent, les projets culturels qui s'inséraient dans les programmes européens étaient le prolongement du travail et du projet annuel des structures, notamment par rapport au soutien à la diversité musicale et le soutien de groupes émergents. Les fonds européens ont permis de développer l'axe « création » des lieux qui travaillaient là-dessus depuis longtemps, mais avec peu de financements (impossibilité de rémunérer les groupes en résidence par exemple). Aujourd'hui, si ces activités semblent difficilement s'intégrer dans les nouveaux programmes, les projets inventés et développés à l'avenir risquent de représenter une surcharge d'activité ou bien entraîner une réorientation des projets phares de la structure (ex : activités liées au développement durable). Ce nouvel afflux vers le programme Europe Créative entraîne de

nouvelles difficultés : ce programme, contrairement à INTERREG, ne s'établit pas selon des zones d'éligibilité : néanmoins, il se pourrait que, face à l'afflux de propositions, la sélection des projets se fasse de façon géographique, ce qui risque d'entraîner une plus grande concurrence entre les structures d'un même territoire. Et les premiers arrivés seront les premiers servis. « Beaucoup d'appelés et peu d'élus »...

Les programmes liés à la mobilité ou à la citoyenneté sont moins bouleversés par les nouvelles mesures. Les projets d'échanges Erasmus sont plutôt secondaires au sein des structures mais valorisent tout de même le cœur du projet de la structure (ex : volonté de mettre en avant l'aspect éducation populaire avec des échanges jeunes, formations de professionnels,...)

Objet et objectifs des activités

Ces projets de coopération concernent la circulation, par l'accompagnement et la diffusion d'artistes et des œuvres, mais aussi des professionnels et des publics. Seuls les projets non-financés par des programmes européens se limitent à de la diffusion (festivals transfrontaliers, échanges via collectivités ou Institut Français). Pour les projets inscrits dans INTERREG, la diffusion seule marche mal : peu de public car les groupes diffusés sont peu connus, les pratiques liées aux 1ères parties et aux tremplins sont différentes selon les pays (difficile de faire payer au public un billet pour voir des jeunes groupes français par exemple). C'est pourquoi les projets sont accompagnés de méthodes d'accompagnement partagées, sur la formation d'accompagnateurs ou reliés à l'action culturelle. Dans ce cas, la diffusion n'est plus une nécessité et apparaît parfois de façon secondaire. Ces échanges sont d'autant plus intéressants que les pratiques d'accompagnement ou d'action culturelle ne sont pas développées de la même façon d'un pays à l'autre (voire parfois, pas développés du tout). Cependant, les projets développés dans le cadre de projets européens sont assez rigides, car tout doit être anticipé et planifié à l'avance, avant même d'avoir retenu les groupes qui participeront au dispositif. Cela ne convient pas au travail de terrain. Il est alors très important d'effectuer un bon diagnostic initial. Ce manque de flexibilité est un frein à la bonne réalisation de ces projets puisque qu'il est difficile de modifier les actions en cours pour les améliorer. Pourtant, il est possible de revenir sur le projet déposé et d'y apporter des modifications en cours de réalisation, mais c'est assez lourd administrativement. La rigidité administrative bloque là encore. Ainsi, les bilans permettent de constater ce qui a marché et ce qui a moins marché sur le long terme. Le programme Europe Créative se présente comme une opportunité d'expérimenter des projets, il faut donc espérer que les marges de manœuvre soient un peu plus flexibles au moment de la réalisation des activités. Il existe souvent déjà des dispositifs régionaux pour l'accompagnement, mais les projets européens permettent de les compléter, les prolonger et les élargir sur une dimension territoriale plus importante. Les dispositifs concernent avant tout la professionnalisation

plutôt que l'accompagnement de pratiques amateurs. La circulation concerne aussi les professionnels de la culture, sur l'échange de pratiques et de savoirs faire, la mise en place d'études ou de formations et dans une moindre mesure l'enseignement. Enfin, c'est aussi la circulation des publics qui est encouragée, notamment sur les territoires transfrontaliers, ou bien aussi à travers des chantiers jeunes et colonies musicales. Globalement, les projets européens répondent à des logiques de circulation qu'il est nécessaire de prendre en compte car cela correspond à des territoires vécus et des logiques évidentes en termes de programmation. La formalisation de ces projets européens a fait évoluer les pratiques en ce sens et la coopération européenne et notamment transfrontalière apparaît aujourd'hui comme un fait incontournable professionnellement.

Ces projets participent aussi de façon conséquente à la dynamisation du territoire, notamment lorsqu'ils sont recoupés avec des actions dans des zones défavorisées ou repliées, des actions culturelles, des actions de valorisation du patrimoine etc. Leur portée n'est donc pas seulement sur leur action européenne, mais aussi sur le fait que ce sont avant tout des projets « citoyens » avec une forte dimension sociale, menés localement.

Enfin, les projets européens permettent aussi de mettre en place des outils professionnels : centres de ressources, études, formations, logiciels...

Les projets européens sont assez peu valorisés, communiqués ou mis en avant auprès du public sauf dans leur caractère évènementiel (le festival Jazz ContreBand reçoit une subvention fléchée sur la communication, Sunday België Sunday est un temps fort transfrontalier mis en avant comme tel par l'ARA). Il est assez difficile de faire de la communication sur les actions d'un réseau, et cette communication est plutôt réservée aux professionnels qu'au public. De plus, la temporalité des projets européens ne correspond pas forcément à la temporalité d'une saison et des deadlines de bouclage de programme en termes de communication. Une analyse plus poussée des plaquettes de saison des structures permettrait d'avoir un regard plus éclairé sur cette question. Les territoires transfrontaliers, la coopération entre des structures linguistiquement différentes permet de traduire les programmes annuels de chacun (ex : communication bilingue en français et néerlandais dans le Nord) pour permettre la circulation des publics et parfois même de mettre en commun la diffusion des programmes. Ainsi, une carte d'abonnement commune a été mise en place entre plusieurs salles de concerts en France et en Belgique à la fin du projet 4x4.

Les projets, s'ils défendent des objectifs liés à des pratiques artistiques et culturelles, s'inscrivent aussi dans des logiques de valorisation des territoires et d'innovation qui sont encouragées par l'Europe. C'est sous cet angle que les projets sont défendus dans les axes récents des programmes européens. Ainsi, les programmes européens peuvent permettre aux acteurs français d'envisager sous un autre angle le développement de leur projet, et de s'émanciper d'une certaine vision de la culture en France. La coopération avec des acteurs

culturels étrangers qui fonctionnent selon d'autres schémas et modèles d'économie de la culture peut participer à ces réflexions.

Les financements européens sont supposés être des leviers pour encourager des initiatives qui seront par la suite autonomes. Mais lorsqu'ils s'engagent dans une dynamique de réseau, les opérateurs se projettent sur le long terme, et les projets lancés dans le cadre de projets européens ne sont pas rentables, ils ne sont donc pas viables sans financements. On peut donc quand même s'interroger sur « l'après » de ces projets : est-ce qu'ils entraînent autre chose ou bien s'essouffent-ils ?... Ces programmes sont supposés développer des projets pour le futur, mais en réalité, ils répondent surtout à des urgences du présent (comment financer les activités de la structure). L'évaluation des projets INTERREG se fait selon des critères auto-définis par le chef de file. Ces critères doivent être autant quantitatifs que qualitatifs. C'est une difficulté pour certains opérateurs français qui ne sont pas habitués à ce genre de démarche pour valoriser leur projet (contrairement aux opérateurs britanniques par exemple).

Impact sur projet sur la structure

L'implication de l'équipe dans le projet

Le projet européen prend une part importante dans la structure. Si ce n'est pas l'activité principale de la structure en termes d'activité, ces activités sont au cœur du projet de la structure et représentent entre 25% et 50% du temps de travail pour plusieurs employés (notamment direction, administration, action culturelle, régisseurs ou chargé accompagnement). Mais dans la mesure où ces activités s'inscrivent dans le projet de la structure, elles se font « à la place de » plutôt qu'« en plus de », parfois en « extra » ou « à la marge » dans certains cas. Pour certains, ces activités auraient quand même existé sans les financements européens mais dans une moindre mesure. Cela varie selon si la structure est chef de file ou non, et selon les programmes.

De façon directe ou indirecte, les projets européens touchent l'ensemble de l'équipe, mais pourtant toute l'équipe n'est pas sensibilisée de la même façon et n'en discerne pas tous les enjeux. Le projet relève toujours d'une initiative du directeur avant d'être déléguée et autonomisée par l'équipe (dans la plupart des cas). On peut noter l'émergence de nouveaux métiers spécifiques : « chargé des projets européens », « chargé de projets transfrontaliers », ils assurent avant tout un rôle de coordination sur des projets dont leur structure est chef de file. Ces emplois de coordination sont rattachés à une structure mais peuvent être pris en charge par l'ensemble des opérateurs pour un poste. Les structures qui ne sont pas chef de file choisissent généralement de se répartir le travail afin que le budget soit réservé aux activités et valoriser les emplois existants. Cela correspond aussi à la place du projet européen dans la structure en termes de priorité. Pour ces structures, l'embauche sur d'autres activités serait plus urgente. Sans ces postes, la coordination des projets en interne est assez aléatoire et se fait généralement de façon horizontale entre les différents opérateurs. La multiplication des référents au sein des différentes équipes peut aussi compliquer la communication interne du projet. Les projets sont un travail collaboratif, basés sur de la co-construction mais il y a toujours quelqu'un qui prend le rôle de moteur. Le poste d'administration a vraiment un rôle clé sur ces projets car le poids administratif a souvent été relevé dans les entretiens. Les administrateurs forgent leurs compétences sur les projets européens par l'expérience et la débrouille, il n'y a pas de formation qui les y prépare. Ce travail demande énormément de rigueur, dans la justification des dépenses et les timesheet (contrôle du temps travaillé des salariés spécifiquement sur les projets européens). Les critères sur les frais remboursés peuvent changer en cours de projet, il faut

donc prévoir de la marge sur les fonds propres apportés par la structure pour couvrir ces frais imprévus. Comme les fonds sont débloqués à l'issue du projet, il est courant que les structures ne dépensent (en fait n'avancent) pas la totalité de l'enveloppe budgétaire qui avait été validée au début du projet.

La place du projet dans le budget

L'impact du projet sur la structure et son budget est très variable selon l'implication en tant que chef de file ou simple opérateur, et selon les années. En général, le projet européen représente entre 1% et 8% du budget global de la structure. Mais pour les têtes de file, le projet européen peut représenter un tiers du budget de la structure. De plus, une part non-négligeable des salaires des équipes est valorisée par les fonds européens (il est possible de financer une partie des salaires à partir d'une estimation précise du temps de travail consacré), cela représente un des avantages les plus évoqués mais aussi un risque important si un projet est retoqué pour les structures et leur équipe, qui ont pris l'habitude de fonctionner avec.

L'idée selon laquelle l'Europe est un moyen d'obtenir des subventions pour palier à une stagnation, voire régression des financements publics en France comporte des risques d'interprétation : globalement, les justifications de dépenses dans le cadre des projets européens sont tellement minutieuses, qu'il est quasiment impossible d'utiliser ces fonds en dehors des activités pour lesquelles ces fonds ont été alloués. Ainsi, la recherche de financements ne doit pas être le seul élément incitateur, car les gains rapportés sont minimes par rapport à l'investissement que cela demande. Mais il est vrai que les subventions européennes profitent à l'ensemble de la structure lorsque le projet est véritablement mis en avant dans le projet global de la structure, notamment grâce à la valorisation des salaires. Les financements européens permettent donc plutôt de développer des activités qui manquaient de financement auparavant. Dans de nombreux projets liés aux jumelages et à la coopération décentralisée des collectivités territoriales, le temps de travail des employés sur les projets n'est pas valorisé et la structure doit même parfois prendre en charge des données qui n'ont pas été prises en considération par les collectivités (transports ou cachets). Pour les programmes d'éducation, les subventions se font sous la forme d'un certain nombre de mobilités.

Les relations avec les collectivités

Les projets européens posent question au niveau de la relation avec les collectivités territoriales. En effet, les projets sont très valorisés par les collectivités, et souvent très appréciés puisqu'ils participent à une dynamique territoriale et participent à la mise en valeur de la région. Ces projets permettent d'entretenir de bonnes relations entre les acteurs et les élus, voire même d'ouvrir certains dialogues, d'être mieux considérés et aussi de trouver d'autres interlocuteurs dans d'autres services que le service culturel. Mais si les collectivités apprécient le développement et l'utilisation des fonds européens par les structures, et les y encouragent, c'est aussi parce que cela leur permet d'un autre côté de ne pas augmenter leurs propres dotations. Pourtant, les charges des structures (liées au contexte économique et au marché) sont en augmentation tandis que les subventions stagnent. L'Etat, via les DRAC, très peu cité lors des entretiens, est assez effacé par rapport à ces questions. Le soutien des collectivités varie beaucoup d'une région à l'autre, de même que leur soutien à telle ou telle structure sur le territoire, ou de leurs connaissances en matière de coopération européenne. Néanmoins, il arrive que certaines régions apportent un soutien important en dehors des fonds européens, en finançant des initiatives transfrontalières.

Il est important de sensibiliser les collectivités territoriales sur les projets européens menés par des structures culturelles. De nombreux petits opérateurs sont les premiers à œuvrer pour le développement territorial mais ne peuvent pas s'engager sur des projets européens (pas assez de trésorerie disponible). Les collectivités territoriales peuvent et doivent utiliser ces fonds européens pour travailler avec ces structures et leur permettre de développer leurs projets.

A côté de cela, les collectivités ont mis en place des jumelages (au niveau des villes) et des coopérations bilatérales (au niveau des départements et régions) en Europe, dont les acteurs culturels peuvent s'emparer. Dans la région Pays de la Loire, le jumelage avec une région d'Italie est en place depuis plus de 20 ans. Pourtant, le projet d'échange d'artistes du Pannonica est le premier projet culturel de coopération mis en place entre ces deux régions depuis la naissance du partenariat. Ce terrain de coopération mérite donc d'être investi. L'investissement des collectivités sur ce type de projet est assez minime, les enveloppes couvrent simplement les frais de déplacement et les cachets des artistes, mais cela permet de connaître des partenaires et d'engager des premiers échanges. Cela résulte avant tout du dialogue entre les équipements et les collectivités. Néanmoins, dans la mesure où ce type de coopération est moins « cadré », il est nécessaire de poser des conditions qui auront été discutées par l'ensemble des partenaires. Parfois, la vision culturelle des villes dans le cadre d'un jumelage peut différer des actions défendues par les professionnels de nos lieux, et ils se retrouvent sur des actions un peu dépassées. Mais cela permet d'établir une bonne relation entre la structure et les collectivités qui pourront soutenir les projets de la structure sur d'autres projets internationaux.

Bilan

	ATOUTS	HANDICAPS
FACTEURS INTERNES	<p>FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valoriser des activités en dehors de la diffusion qui s'inscrivent dans le projet • Découverte du travail en réseau, travail en coopération, nouvelles formes de partage • Professionnalisation des acteurs culturels • Permet de mettre en place des outils communs : programmes, abonnements, logiciels, études • Mutualisation et échanges de savoir-faire, de méthodes de travail et de pratiques • Se démarquer avec un projet innovant • Induit une rigueur administrative • Valorisation des salaires 	<p>FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rigidité (dans les critères et les activités) • Mise en solidarité financière et par rapport aux délais de bilans • Difficultés de coopérer avec des acteurs éloignés • Peu de possibilités sur les cofinancements • Pas assez de visibilité accordée aux projets • Irrégularités selon les régions • Pas accessible aux petites structures (manque de temps, de personnel et de budget) • Rigueur administrative lourde et qui peut entraîner des risques
FACTEURS EXTERNES	<p>OPPORTUNITES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorisation de la structure sur le territoire • Améliorer le dialogue avec les collectivités • Développer des activités « extra » • Rencontre de nouveaux partenaires • Emergence de nouveaux métiers • Favorise la circulation en Europe (des œuvres, des artistes, des professionnels, des pratiques, des publics) • Mise en place de clusters pour consolider le travail effectué pendant les projets 	<p>MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque (trou) de fonds sur les périodes charnières et risque de « dépendance » • Problèmes de trésorerie avec les paiements rétroactifs • Désengagement des collectivités territoriales • Programmes qui se restreignent -> vers une concurrence des projets ? • Incertitude à projeter les projets sur le long terme • Quelle efficacité de leviers? • Ne pas oublier le travail local • Déviance lorsque l'intérêt financier qui prime sur le projet

Quelles ressources en région ?

Ce recensement permet également d'identifier les interlocuteurs auxquels se réfèrent les porteurs de projets. Tout le monde n'a pas le même niveau d'information sur les projets européens au sein d'une même équipe. Aussi, on remarque une hétérogénéité d'une région à l'autre, comme une disparité à l'intérieur même des régions.

Les réseaux régionaux Musiques-Actuelles sont peu sollicités et ne sont pas spécialisés dans des domaines si pointus. Néanmoins, ils permettent parfois à des acteurs d'un même territoire de se réunir sur des projets communs. Certaines agences culturelles sont de bonnes interlocutrices dans la mesure où elles ont du personnel compétent sur les programmes européens (sans être experts) et peuvent tout du moins informer et aiguiller vers des spécialistes grâce à leur réseau. Les agences sectorialisées selon des domaines artistiques (musique, danse, théâtre...) ont un angle de vue sur les projets européens plus réduit car la part des acteurs des musiques actuelles dans les projets européens est assez faible.

Les maisons de l'Europe, les réseaux d'information « Europe Direct » ne sont pas cités par les porteurs de projets. Ces centres ne s'adressent pas vraiment à des professionnels. Pour trouver des informations sur les programmes en général, les acteurs culturels sont assez autonomes : les informations sont présentes partout sur internet, mais demandent une veille constante et donc du temps. Le temps, c'est ce qui manque à beaucoup d'opérateurs malgré leur volonté de développer des projets européens. Les acteurs recherchent plutôt des interlocuteurs qui pourront les conseiller et les aiguiller de façon stratégique et personnalisée.

Une fois qu'une structure est positionnée sur un programme en particulier, il est difficile de distinguer les opportunités offertes par les autres programmes et fonds européens. Ils restent assez cloisonnés.

Pour les fonds FEDER et INTERREG, on retrouve une même disproportion au niveau des conseils régionaux et départementaux, il est donc impossible de généraliser. Par exemple, si la région Nord-Pas-de-Calais a développé de nombreux outils pour accompagner les projets INTERREG, la région Lorraine est assez peu présente là-dessus si bien que les opérateurs de coopérations (composés de lieux et de réseaux régionaux) deviennent petit à petit les référents sur le sujet.

Les GAL (Groupe d'Action Locale) liés au LEADER et FEADER (développement rural) semblent être de très bons interlocuteurs et accompagnateurs.

Pour le programme Europe Creative, le Relais Culture Europe est le bureau identifié par tous les adhérents et c'est le seul référent en la matière. Des pôles régionaux ont été mis en place (via les agences culturelles régionales ou centres de ressources) et des réunions d'information ont eu lieu. Néanmoins, il n'existe pas de réelle proximité entre le RCE et les opérateurs français. Plusieurs personnes interrogées dans le cadre de cette étude ont participé à des formations du Relais Culture Europe et en sont très satisfaites. D'autres regrettent la retenue d'informations dispensées lors de RDV en dehors de ces formations.

Sur les fonds Erasmus et Education, les données de cette enquête sont assez floues, il n'y a pas vraiment d'information dispensée.

Comment répondre aux besoins identifiés ?

Les informations ci-dessous ne sont, pour le moment, que des pistes de réflexion.

Informations

Il n'y a pas les mêmes besoins d'informations entre ceux qui débutent sur les projets européens et ceux qui sont déjà dedans depuis longtemps. Pourtant, une fois la tête dans le guidon et malgré une veille informatique sur les programmes, il y a un manque de passerelle pour aller d'un programme à l'autre et se rendre compte des possibilités de chaque programme.

- *La newsletter Europe de la FEDELIMA est utile pour cela*
- *Relayer les temps d'information dédiés aux programmes*

Partage d'expériences

Rencontrer des acteurs qui peuvent répondre à des questions techniques ou parce qu'ils sont déjà passé par là, sur des problèmes précis qui se sont posés à un moment donné, pour ne pas les résoudre seul et savoir quelles erreurs ne pas commettre. Ces réponses ne peuvent pas être apportées par des conseillers régionaux ou par des experts sur les programmes, car ce sont des questions de terrain. On constate également l'émergence de nouveaux métiers, mais les coordinateurs de projets européens ne se connaissent pas entre eux.

Ces partages d'expérience permettraient aussi de garder un esprit d'entraide et de coopération afin d'éviter une mise en concurrence des projets. Pourtant, c'est ce sentiment de concurrence qui peut entraver ces partages d'expérience et on peut douter alors de l'efficacité.

- *Créer une liste pour les coordinateurs et administrateurs sur les projets européens (réservé à ceux qui ont des projets en cours ou en préfiguration)*
- *Créer une plateforme d'archives pour échanger les bilans de projets (projets parfois similaires mais il n'y a pas de partage de connaissances d'un projet à l'autre)*
- *Inciter les structures à créer des historiques : les équipes changent et il ne reste parfois plus de trace sur comment se sont déroulés les projets.*

Les partenaires

Dans la plupart des cas, les 1ères coopérations se font entre deux structures qui se connaissent depuis longtemps et qui ont déjà été amenées à travailler ensemble (ou du moins à regarder ce que l'une ou l'autre fait) car il y a un territoire commun (zones transfrontalières), des spécificités communes, ou des coopérations initiées par les institutions (Institut Français, GAL, jumelage, coopération bilatérale). Mais lors de la structuration de ces projets via les programmes européens, il est souvent nécessaire d'ouvrir cette coopération à d'autres partenaires pour être éligible (ex : Grand Mix avec la GB, L'Autre Canal avec Allemagne...) et dans ce cas, la recherche de partenaires est très difficile.

- *Permettre la rencontre des adhérents du Live DMA. (Mettre en place une cartographie des lieux en Europe avec petite info sur chacun, avoir un espace sur le site du Live DMA, globalement demande de plus d'infos à propos du Live DMA...)*
- *Voir plateforme mise en place dans le Nord Pas de Calais (<http://leadnetwork.nordpasdecals.fr>)*
- *Le portage de projet au niveau national par la fédération, avec des activités portées par les lieux, par exemple sous forme de pépinière, permettrait d'inclure de nouveaux lieux désireux dans ce type de projets.*

Expertise

Selon les régions, les meilleurs experts en ingénierie européenne ne sont pas aux mêmes endroits. Pour certains, la Région et le Service d'autorité de gestion apportent un très bon soutien (ex : NPDC, avec comme outil la FRAPPE qui aide à rédiger les projets pour les rendre « super-éligibles »). Pour d'autres, l'agence régionale permet de bien aiguiller les projets (ex : La Nacre pour Rhône-Alpes). Enfin, pour certaines régions, les structures qui poursuivent des projets européens depuis très longtemps sont finalement devenues les référentes sur ces questions et cherchent à pouvoir se structurer et être reconnue ainsi (ex : L'Autre Canal pour la Lorraine)

- *Contacter les experts identifiés en région*
- *Mettre en place un pôle d'intervenants spécialisés*
- *Trouver un moyen d'équilibrer les ressources d'une région à l'autre : créer un annuaire commun*

Action auprès des collectivités

Il est important de continuer le dialogue entre l'UFISC, la FEDELIMA et les collectivités territoriales pour défendre et éclaircir la position des structures sur les projets européens par rapport aux fonds structurels. S'il ne semble pas nécessaire de mettre en place des accompagnements personnalisés sur les projets européens (trop aléatoire et risqué), il peut

être intéressant d'accompagner les structures auprès de leurs collectivités, notamment sur les territoires transfrontaliers, où le travail de réseau des structures n'est pas reconnu comme il le devrait.

- *Dialogue avec les collectivités*
- *Positionnement de la FEDELIMA/Live DMA au niveau national et européen*

Formation

Si des formations existent en amont des projets, les acteurs sont peu accompagnés durant et après la réalisation des projets. Pourtant quelques domaines seraient propices aux formations, comme par exemple :

- Création des outils d'auto-évaluation et de valorisation de projets
- Mise en pratique sur la réalisation prévisionnelle des répartitions de budget
- Accompagnement administratif

Ressources

Entretiens menés auprès des adhérents FEDELIMA :

- Stéphane Cortijo, responsable de l'action culturelle, la ressource et de la coopération internationale à l'Ampli (Billère)
- Catherine Debergue, administratrice à l'ARA (Roubaix)
- Jean-Christophe Gérard, chargé des projets transfrontaliers à L'Autre Canal (Nancy)
- Mathilde Darosey, administratrice Au Coin de l'Oreille (Vesoul)
- Philippe Bacchetta, directeur de La Carène (Brest)
- Elisabeth Joncour, directrice adjointe de La Citrouille (Saint-Brieuc)
- Bertrand Furic, directeur du Brise-Glace (Annecy)
- Maéva Justice, chargée des projets européens au Grand Mix (Tourcoing)
- Damien Morisot, directeur au Lendemain qui Chantent (Tulle)
- François Jolivet, directeur des 4 Ecluses (Dunkerque)
- Antoine Grillon, directeur de La Lune des Pirates (Amiens)
- Thomas Dos Santos, responsable ressource et accompagnement au Gueulard + (Nilvange)
- Hélène Leleu, responsable patrimoine au 9-9 bis (Métaphone, Oignies)
- Cyrille Gohaud, directeur du Pannonica (Nantes)
- Jérémie Hahn, chargé de la préfiguration du projet au Petit Fauchoux (Tours)
- Sandrine Dupuy, directrice de la Poudrière (Belfort)
- Philippe Angelot, chargé du pôle ressources et de l'action culturelle à La Rodia (Besançon)
- Yann Rivoal, directeur et Joëlle Ordovini, chargée d'administration à La Vapeur (Dijon)
- Maamar Bidaoui, chargé de l'accompagnement et suivi de production, Les Trinitaires (Metz)
- Béatrice Balvay, secrétaire générale au Zebrook (Noisy le Sec)