

**Pour une Europe des territoires au service  
de la coopération et de l'échange**

# Regards

**sur le développement du territoire  
transfrontalier pyrénéen**

**Vers une coopération culturelle plus efficiente**

---

**Joel Raimondi assisté de Xavier Milliner**

Chargés de l'évaluation *in itinere* du projet Convivencia Pyrénées Méditerranée  
Plateforme de coopération culturelle transfrontalière



novembre 2011

[www.fidesconseils.eu](http://www.fidesconseils.eu)

# SOMMAIRE

3	Préface
4	Cartes
5	Et l'Aventure commença !
6	Cadre global de la coopération transfrontalière Espagne – France – Andorre 2007-2013
	I. Introduction
	II. Cadre géopolitique de la coopération
7	III. Les trois axes du programme POCTEFA
	IV. Les cinq enjeux du POCTEFA
8	V. Le programme POCTEFA est géré par la CTP
	VI. En résumé
9	Convivencia Pyrénées Méditerranée : un projet de développement culturel innovant
	I. Enjeux et nature du partenariat
11	II. Objectifs et actions
12	III. Gouvernance globale
14	IV. Constats généraux
15	V. Bilan et perspectives
22	VI. Pérennité des actions et du partenariat
23	Préconisations
	I. Généralités
	II. Développement d'antennes de proximité
25	III. Création d'un observatoire transfrontalier de l'activité culturelle
	IV. Organisation administrative simplifiée
26	V. Budget
27	VI. Professionnalisation
28	VII. CPM
29	Conclusions et remerciements
30	Glossaire
31	Contacts et équipes professionnelles

## Annexes sur clé USB :

- Versions numériques de « Regards » (français, catalan, castillan)
- Bibliographie extraits (version française)
- Tableau AFOM du projet CPM (Atouts, Faiblesses...) - (version française)
- Présentation de Lo festenal, Marché eurorégional des arts vivants, avec lien vidéo
- Carte et légende des Régions de coopération transfrontalière

# PRÉFACE

*« Sans échanges, l'Europe demeurera une juxtaposition d'individus habitant dans un espace commun sans se connaître. La démocratie ne se réduit pas à des Institutions ni même à un mode d'organisation. Elle s'éteint si elle n'est pas animée par les forces de l'esprit, de l'art et de la recherche. »*

*Robert Schuman*

Le projet Convivencia Pyrénées Méditerranée (CPM), c'est tout d'abord la rencontre entre des citoyens européens désireux d'entreprendre un vrai travail de coopération : une réflexion en commun alimentée et enrichie par des approches, des pratiques professionnelles et des parcours personnels différents.

Le travail de la plateforme de coopération CPM a permis de monter des actions concrètes et de faire des offres aux artistes et opérateurs du spectacle vivant : formations, rencontres professionnelles, ingénierie, mobilité... La plupart des objectifs fixés au départ du projet CPM sont atteints voire dépassés... prouvant si besoin était les avantages de la coopération !

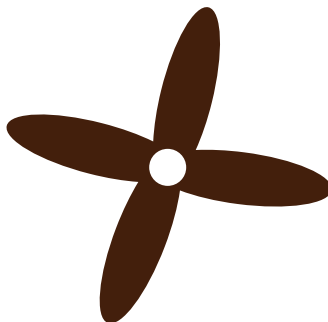
Nous nous réjouissons du succès obtenu grâce au soutien financier de l'Union Européenne et des co-financeurs institutionnels de chaque pays. Grâce au travail de tous, l'espace transfrontalier devient peu à peu une réalité pour les artistes, les opérateurs et les publics. Gageons de poursuivre cet élan novateur en construisant une Europe des citoyens, sans frontières, une Europe de la Convivencia !...

Jean-Marie Fraysse, directeur de l'association Chèvrefeuille - chef de file du projet Convivencia Pyrénées Méditerranée

Jean-Pierre Wollmer, directeur de Réseau en scène Languedoc-Roussillon

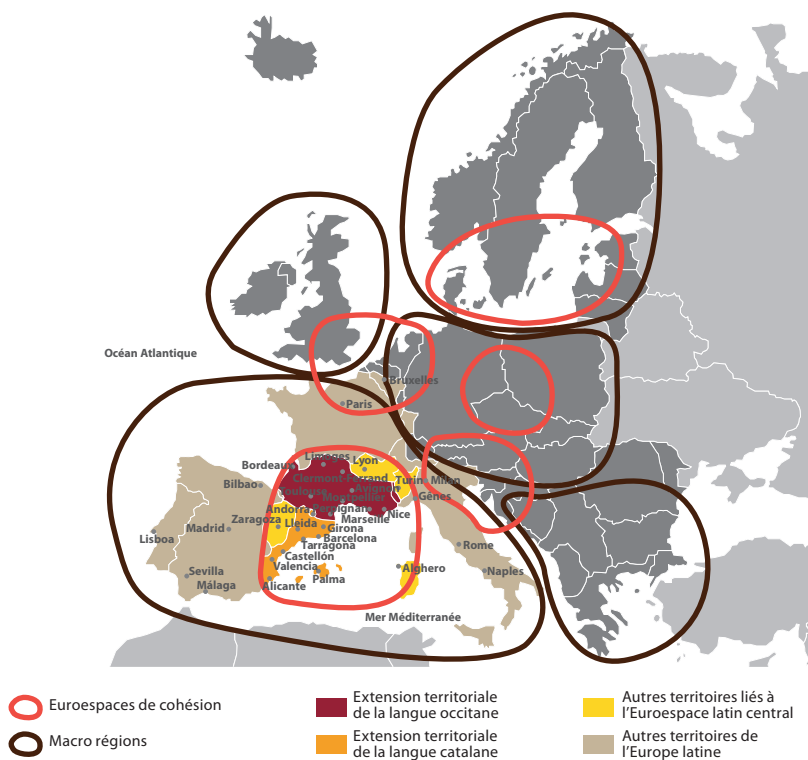
Victor Cucurull Miralles, directeur de la Fundació Societat i Cultura (Fusic)

Pedro Canut Ledo, président et coordinateur de Multilateral



## Le massif pyrénéen, colonne vertébrale de l'Europe latine

(carte Eurocongrès 2000)



# ET L'AVENTURE COMMENÇA !

En 2007, l'association Chèvrefeuille (Midi-Pyrénées) et la fondation Fusic (Catalogne) partenaires du projet Convivencia Passeport pro nous ont sollicités pour les rencontres professionnelles de Toulouse et Manresa. Les professionnels présents ont partagé leurs expériences dans le champ de l'économie de la culture et présenté pour certains leurs initiatives artistiques : l'espace transfrontalier ne manque pas d'idées, ni de compétences ! Nous avons relevé les besoins de temps d'échanges, de formation, de mobilité, et demande d'accompagnement pour des coopérations plus efficaces...

Les deux partenaires se sont associés à Réseau en scène Languedoc Roussillon et Multilateral d'Aragon pour construire un projet de plateforme transfrontalière de coopération culturelle sur la zone éligible du programme de coopération Espagne-France-Andorre. En décembre 2008, nous avons répondu à l'appel d'offre visant à la création et l'animation d'un service d'ingénierie culturelle du projet Convivencia Pyrénées Méditerranée<sup>1</sup> (CPM).

Ce projet a été lancé en janvier 2009 pour une durée de trois ans.

Dès le départ nous avons accompagné le chef de file et ses trois partenaires dans la promotion du projet auprès d'artistes, d'organismes, d'élus et toutes personnes concernées par la coopération transfrontalière et par les actions du projet.

Notre indépendance vis à vis des quatre partenaires de CPM nous a permis de recueillir des avis plus « libres », de nourrir l'évaluation *in itinere* et de proposer des ajustements et recommandations.

Les artistes nous ont prouvé une nouvelle fois que l'impérieuse nécessité de création dépasse les cadres administratifs. De ce point de vue, le monde de la culture reste « à part » : il apporte un éclairage sur le monde d'aujourd'hui en tricotant les différences comme autant d'atouts coopératifs. En ce sens, la CULTURE doit être soutenue activement par le Politique et les financeurs publics et privés.

Joel Raimondi (assisté de Xavier Milliner)



<sup>1</sup> Le projet Convivencia Pyrénées Méditerranée a été présenté à l'appel à projets de mars 2009 et validé par le Comité de programmation du 12 février 2010

# CADRE GLOBAL DE LA COOPÉRATION TRANSFRONTALIÈRE ESPAGNE-FRANCE-ANDORRE 2007-2013

## I. Introduction

*« La communauté européenne contribue à l'épanouissement des cultures des Etats membres dans le respect de leur diversité nationale et régionale, tout en mettant en évidence l'héritage culturel commun. »<sup>2</sup>*

En 2007, la Commission européenne a rédigé l'Agenda européen de la culture à l'ère de la mondialisation qui définit les axes d'une future politique culturelle de l'Europe autour des trois objectifs visant à promouvoir :

- ▶ la diversité culturelle et le dialogue interculturel,
- ▶ la culture comme catalyseur de la créativité dans le cadre de la stratégie de Lisbonne pour la croissance et l'emploi,
- ▶ la culture en tant qu'élément indispensable dans les relations extérieures de l'Union européenne.

En 2011, le réseau EUROMEDINCULTURE(S)<sup>3</sup> a remis ses recommandations à l'UE avec un objectif politique fort : « réaliser le droit aux arts et à la culture pour tous les citoyens » décliné en 3 défis :

- ▶ permettre aux créateurs, aux publics et aux citoyens de développer les échanges avec d'autres cultures à l'intérieur et à l'extérieur de l'Europe,
- ▶ reconnaître concrètement, par un soutien financier significatif, la culture comme moteur essentiel du développement économique et social de l'Union européenne,
- ▶ mieux intégrer les arts et la culture dans l'éducation formelle et non-formelle.

## II. Cadre géopolitique de la coopération

La coopération transfrontalière sur le territoire pyrénéen s'est développée notamment par la politique de cohésion de l'Union Européenne via le Fonds européen de développement régional (FEDER)<sup>4</sup>.

**POCTEFA** est l'acronyme du programme opérationnel de coopération territoriale Espagne-France-Andorre 2007-2013, inscrit dans la programmation « Interreg IV » de l'UE.

2 La culture n'a été officiellement introduite dans la politique communautaire qu'en 1992 par le biais de l'article 151 du Traité instituant la Communauté européenne

3 cf La place de la culture dans l'Europe de demain – document de synthèse Euromedinculture(s) et Forum des 2 et 3 juillet 2009 au Corum de Montpellier réunissant 1200 personnes de toute l'Europe élargie avec la participation de M. André Azoulay - Fondation des 3 cultures - Organisation Conseil régional LR- ADCEI

4 FEDER = 7,75 Milliards € soit 2,52% de la politique de cohésion, soit 0,77% du budget de l'UE



### III. Les trois axes du programme POCTEFA

Le programme de coopération POCTEFA vise à accélérer et dynamiser le développement local du territoire transfrontalier. Il est doté d'une enveloppe de 180 M€<sup>5</sup>. Trois axes prioritaires ont été définis :

- ▶ Axe 1 : renforcer l'intégration transfrontalière en valorisant les complémentarités dans le domaine des activités économiques, de l'innovation et du capital humain,
- ▶ Axe 2 : valoriser les territoires, le patrimoine naturel et culturel dans une logique durable, protéger et gérer les ressources environnementales,
- ▶ Axe 3 : améliorer la qualité de vie des populations à travers des stratégies communes de structuration territoriale et de développement durable.

*Le projet CPM est inscrit dans l'axe 1.*

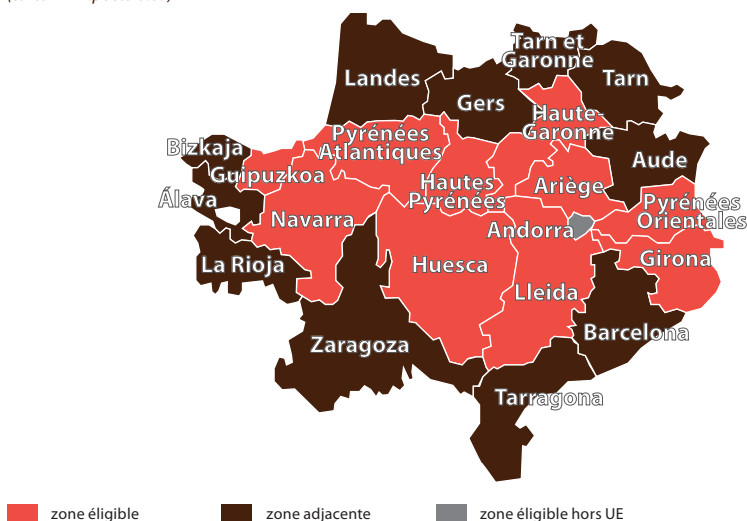
### IV. Les cinq enjeux du POCTEFA

- ▶ connaissance mutuelle approfondie,
- ▶ liens entre territoires,
- ▶ rapprochement des activités,
- ▶ mise en commun des ressources,
- ▶ ouverture commune vers l'extérieur.



#### Territoire du programme POCTEFA

(carte [www.poctefa.eu](http://www.poctefa.eu))



<sup>5</sup> La dotation FEDER allouée au Programme opérationnel s'élève à 180M€ dont 12M€ destinés aux frais de gestion et de fonctionnement de la Communauté de Travail des Pyrénées, Autorité de gestion du programme POCTEFA

## V. Le programme POCTEFA est géré par la Communauté de Travail des Pyrénées (CTP)<sup>6</sup>

Un programme est strictement encadré par :

- ▶ une Autorité de gestion,
- ▶ un Secrétariat technique conjoint,
- ▶ des Organismes territoriaux,
- ▶ une Autorité de certification,
- ▶ une Autorité d'audit,
- ▶ un Comité de suivi,
- ▶ un Comité de programmation,
- ▶ des Comités territoriaux.

La gestion du programme, rigoureusement encadrée par le règlement FEDER<sup>7</sup> traduit la volonté politique de l'UE d'uniformiser l'attribution et la gestion des fonds sur l'ensemble de l'espace européen.

Les conventions transfrontalières de partenariat stipulent :

*« Le reversement de la subvention aux partenaires, après paiement de la subvention par l'Autorité de certification au Chef de file, sous réserve de la disponibilité des fonds FEDER, intervient à l'issue du processus de contrôle de la validité des dépenses. »  
(Article 5)*

Tout retard de remboursement FEDER contraint les porteurs de projets à réduire leurs ambitions ou à étaler leurs réalisations dans le temps.

## VI. En résumé

- ▶ les procédures réglementaires strictes du POCTEFA retardent son déroulement. Prévu pour la période 2007 – 2013, il n'a été lancé qu'en 2008 et l'enveloppe financière du POCTEFA n'est pas encore entièrement engagée,
- ▶ des porteurs de projets évitent les financements européens au détriment de la coopération en pensant ne pas pouvoir répondre aux critères administratifs,
- ▶ des opérateurs croient que les fonds européens vont pallier leurs besoins habituels de fonctionnement,
- ▶ les équipes professionnelles structurées semblent avantagées par rapport aux petites équipes artistiques. L'Union européenne ne contribue-t-elle pas davantage à l'institutionnalisation de la culture plutôt qu'à sa démocratisation ? Or des projets de développement culturel transfrontalier impliquent les habitants dans la construction d'une Europe des citoyens et des territoires.

6 Organisation territoriale de coopération créée en 1983. Le territoire de la Communauté de Travail des Pyrénées compte plus de 18,6 millions d'habitants

7 Règlement (CE) n° 1080/2006 du Parlement européen et du Conseil du 5 juillet 2006 relatif au Fonds européen de développement régional (FEDER) , article 14





# CONVIVENCIA PYRÉNÉES MÉDITERRANÉE : UN PROJET DE DÉVELOPPEMENT CULTUREL INNOVANT

Le projet CPM est développé dans le cadre du programme POCTEFA. Elaboré en 2008, il se déroule de 2009 à 2011 pour une dépense totale de 1 298 000 € dont 844 000 € de FEDER<sup>8</sup>.

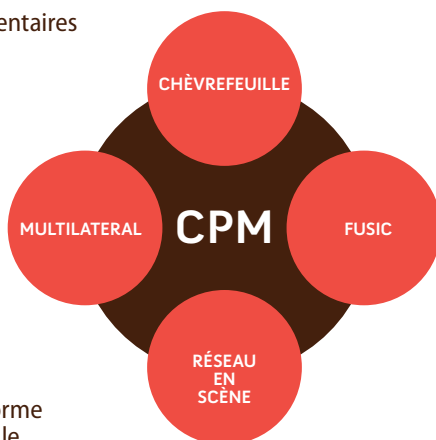
Représentant 0,50% de POCTEFA, il s'inscrit sur un territoire où résident 10,8 millions d'habitants soit 2% de la population totale de l'Europe à 27.

## I. Enjeux et nature du partenariat CPM

Le partenariat CPM s'est constitué en 2008 autour de l'association Chèvrefeuille basée en Midi-Pyrénées et chef de file du projet. Forte de 10 ans d'expériences de coopérations transnationales et transfrontalières<sup>9</sup>, elle s'est naturellement associée à Fusic (fondation culturelle située à Barcelone avec qui elle travaille depuis les années 2000) et a élargi le partenariat à l'association aragonaise Multilateral et l'association régionale Réseau en scène Languedoc-Roussillon. Ces deux dernières structures sont financées en grande partie par des financements publics tandis que l'association Chèvrefeuille et Fusic, qui comptent de nombreux bénévoles actifs, allient fonds propres et subventions publiques.



4 partenaires complémentaires

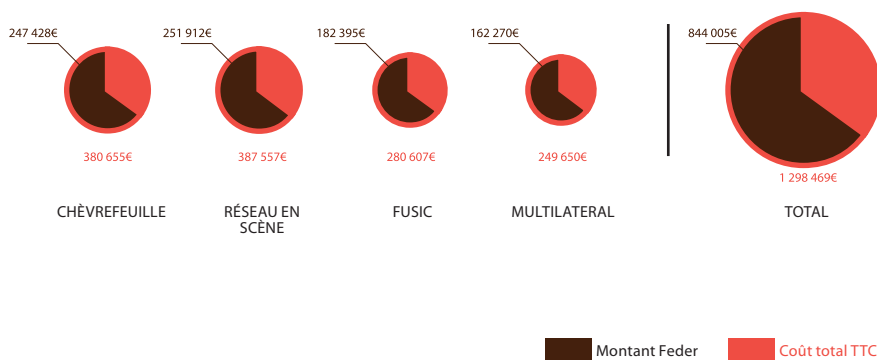


CPM : Créer une plateforme  
de coopération culturelle

<sup>8</sup> Les éléments qui décrivent le projet sont arrêtés au 31 Août 2011 soit 6 mois avant la fin des réalisations. Ils ne constituent pas un bilan définitif, plusieurs actions étant programmées au second trimestre 2011 : rencontres et formations professionnelles à Huesca (Septembre), Andorre (Octobre) et Perpignan (Novembre). Les données chiffrées seront donc modifiées

<sup>9</sup> Projets Convivencia Passerelles Latines (2001-2005) et Convivencia Passeport Pro (2006-2008)

Le schéma ci-après démontre la relative disparité des engagements de chaque partenaire au sein du projet :



► L'impact du financement POCTEFA sur chaque partenaire est très différent. En 2010, la part FEDER prévue correspond à :

- 12,75% du budget global de l'association Chèvrefeuille,
- 6,26% du budget global de Réseau en scène Languedoc-Roussillon,
- 4,76% du budget global de Fusic,
- 27% du budget global de Multilatéral.

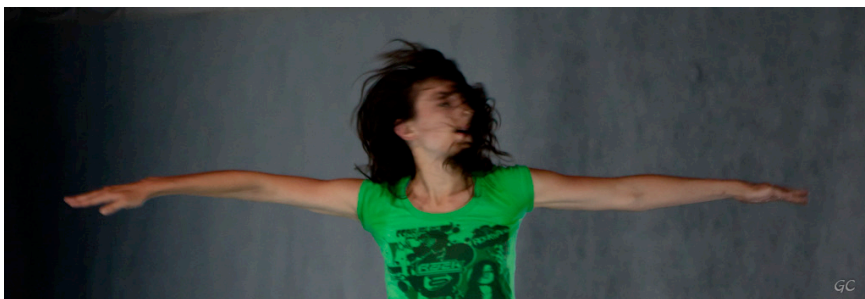
► Les retards de remboursement pénalisent distinctement les 4 structures partenaires qui doivent gérer leur trésorerie et budget respectifs.

► Un des enjeux du partenariat est d'appréhender et de conjuguer les différences fonctionnelles :

- statuts,
- budget,
- actions,
- moyens et compétences.

► L'alliance des quatre partenaires produit un impact économique certain sur le territoire transfrontalier. C'est ainsi qu'en 2010, année médiane du projet on constate :

- 3 466 477 € de budgets cumulés et 1 466 596 € de recettes directes injectées localement,
- 40 emplois (hors intermittents du spectacle),
- 157 269 participants aux activités et 28 467 personnes informées,
- 553 932 personnes connectés, consultant 3 638 110 pages web.



Cie Hors Commerce - © Genevieve Chamayou

## II. Objectifs et actions du projet CPM

Grâce à l'état des lieux partagé, les trois grands axes retenus sont :

- ▶ permettre à un nombre significatif d'opérateurs culturels de développer leurs compétences professionnelles et leur connaissance du secteur culturel des deux pays,
- ▶ structurer le secteur par la mise en œuvre de projets culturels transfrontaliers,
- ▶ dynamiser l'action culturelle transfrontalière en facilitant la circulation des productions artistiques et des personnes.

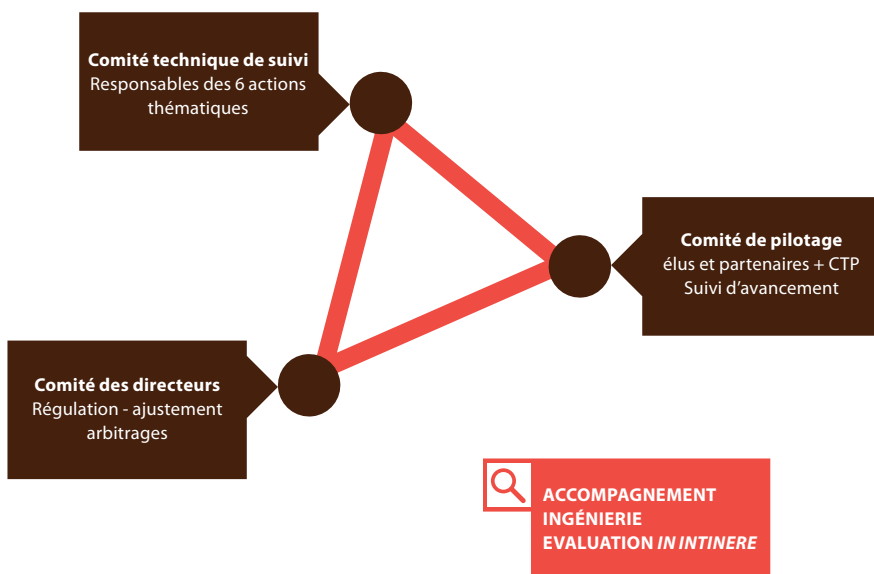
Déclinés en 6 actions opérationnelles :

- ▶ **Formation professionnelle transfrontalière** (Séminaires de formation) : offrir au plus grand nombre d'opérateurs culturels des deux pays l'essentiel des compétences en matière de coopération culturelle et de connaissance de la réalité culturelle transfrontalière.
- ▶ **Service d'ingénierie culturelle**, ayant pour mission Accueil, Conseil, Suivi et Accompagnement à la construction de projets et de partenariats transfrontaliers (une antenne d'accueil par région et coordination transfrontalière).
- ▶ **Dispositif de mobilité professionnelle transfrontalière** : destiné aux acteurs culturels et artistes pour leur permettre de mieux appréhender les modes de fonctionnement du territoire voisin, les aider à concrétiser des partenariats potentiels ou à développer leur projet de coopération.
- ▶ **Rencontres professionnelles** : espaces de débat et de partage des ressources culturelles autour de thématiques spécifiques relevant de la problématique transfrontalière.
- ▶ **Dynamique transfrontalière des marchés du spectacle vivant** : mise en réseau des marchés professionnels des arts scéniques (feria, etc) avec les événements culturels français avec création à moyen terme de Lo festenal, marché professionnel dédié à l'émergence artistique transfrontalière.
- ▶ **Diffusion artistique transfrontalière** : mise en synergie des artistes et des diffuseurs-programmateurs des quatre régions concernées.



### III. Gouvernance globale du projet : une démarche coopér'active

Projet co-élaboré par les quatre partenaires selon les principes de Gestion Sociocratique<sup>10</sup> par consentement (zéro objection) avec une approche systémique de la performance<sup>11</sup>.



Un fonctionnement *in itinere*, 171 réunions formalisées ont été tenues prouvant la réalité du partenariat qui se vit plus qu'il ne se décrète. Nous avons observé que les rencontres présentielles sont indispensables à la construction d'un partenariat réel en complément des multiples outils de communication.

#### ► Comité de pilotage

- À ce jour un seul comité de pilotage a eu lieu.<sup>12</sup>
- Ces réunions sont nécessaires : elles assurent le lien avec les élus, décideurs, co-financeurs et les informent de l'avancée du projet et les problèmes rencontrés.
- La newsletter biannuelle<sup>13</sup> dédiée aux élus et cofinaceurs du projet est indispensable pour nourrir le partenariat.

10 Imaginée par Auguste Comte, la sociocratie, aussi appelée gouvernance par consentement, fait référence à un mode de prise de décision qui permet à une organisation de se comporter comme un organisme vivant, de s'auto-organiser. Son fondement est issu des théories systémiques. L'objectif premier est de développer la co-responsabilisation des acteurs et d'utiliser le pouvoir de l'intelligence collective dans l'acte de prendre une décision qui a des conséquences sur le collectif

11  $P = (CROM)E$ , la performance (P) = produit des Compétences (c'est à dire les savoirs mis en acte) x l'ensemble des Ressources (humaines matérielles financières techniques) x les Objectifs x les Motivations, rapportées aux conditions de l'Environnement et des facteurs humains, DE WITTE Serge, CNAM FFP5

12 Diaporama présenté lors du Comité de pilotage du 19 mai 2011 à Toulouse-Balma

13 Inscrite dans le dossier de candidature (page 41), cette newsletter n'a pas été réalisée

## ► **Comité de directeurs**

Le Comité des directeurs s'est réuni huit fois pour suivre l'avancée des actions et procéder aux ajustements nécessaires. Les comptes-rendus du chef de file formalisent les décisions. Nous avons relevé de multiples contacts téléphoniques ou par messageries électroniques interposées des directeurs soucieux du bon déroulement des actions.

## ► **Comités techniques**

Le projet CPM a fonctionné avec 21 réunions des groupes thématiques, animées par les responsables opérationnels de chacune des six actions désignés pour ses compétences : communication, dispositif de mobilité, service ingénierie, formation et rencontres professionnelles, ...

Chaque réunion doit faire l'objet de comptes-rendus permettant de tracer des repères dans le bon déroulement du partenariat et soumettre au Comité des directeurs des options de recadrages. Ces points d'avancement facilitent le travail au moment d'élaborer les rapports d'exécution et de consolidation pour la CTP.

## ► **Evaluation *in itinere***

L'évaluateur (*in itinere*) a joué ici un rôle d'accompagnateur des partenaires et du chef de file en particulier en :

- contribuant à la préparation du projet,
- collaborant à la co-construction du projet,
- participant aux réunions du Comité des directeurs et Comité technique de suivi,
- accompagnant le service Ingénierie,
- rencontrant des bénéficiaires potentiels,
- concourant à la promotion et à la réalisation de certaines actions,
- observant les écarts entre ce qui est convenu (projet déposé et validé par le POCTEFA) et la réalisation des actions effectivement engagées,
- notifiant au chef de file préconisations et recommandations d'ajustements et de stratégies complémentaires,
- évaluant les actions en terme d'efficacité, d'efficience et de ressentis par entretiens individuels et questionnaires auprès de bénéficiaires réels ou potentiels de la plateforme transfrontalière et ce tout au long du projet.<sup>14</sup>



14 Le cabinet Fidès Conseils a été sélectionné suite à un appel d'offre « Création et animation d'un service d'ingénierie culturelle » lancé en octobre 2008 par l'association Chèvrefeuille (chef de file). La mission confiée au Cabinet Fidès Conseils consiste en conseiller et évaluer le service d'ingénierie culturelle de la plateforme transfrontalière de coopération culturelle Convivencia Pyrénées Méditerranée

## IV. Constats généraux :

- ▶ un impact positif (effectivité) en matière de développement local et d'économie culturelle (cf budgets investis, emplois créés ...),
- ▶ un dispositif pertinent : les objectifs de la plateforme répondent à une attente des opérateurs culturels (expertise/appui/conseils, dispositif d'aides à la mobilité, rencontres professionnelles notamment). Toutes les actions prévues ont été engagées,
- ▶ une gouvernance collégiale du projet qui limite ses possibilités d'impact (l'absence d'un coordinateur génère un manque de cohérence et d'efficacité apparent dans la mise en œuvre du projet),
- ▶ même si la question de la langue n'est pas problématique en soi, les partenaires étant à minima bilingues, le projet CPM a été mené en trois langues (français, espagnol, catalan). Ce choix politique a généré d'importants coûts de traduction qui dépassent déjà les prévisions budgétaires.

De manière générale, chacun des quatre partenaires poursuit en priorité l'ensemble de ses activités notamment au regard de ses objectifs propres et de ses impératifs budgétaires. Les retards de paiement POCTEFA contribuent à une mise au second plan des actions CPM (à l'image des sites internet respectifs).

Il convient aussi de souligner l'importance des relations interpersonnelles dans tout projet de coopération (cf bilan des conférences de Lo festenal à Balma, mai 2011).

A l'instar de l'évaluation *in itinere* POCTEFA<sup>15</sup>:

*« les projets qui fonctionnent bien se caractérisent par l'importance des relations interpersonnelles dans la conduite du projet, tous domaines confondus. Leur valeur ajoutée prend souvent la forme d'une complémentarité des partenaires disposant chacun d'une compétence spécifique, à tel point que parfois, seule l'adjonction des différentes compétences permet de traiter le cycle complet d'un produit, d'une méthode appliquée, etc. ».*



Lo festenal - © Bernard Faure

## V. Bilan et perspectives de la plateforme : trois actions passées au crible

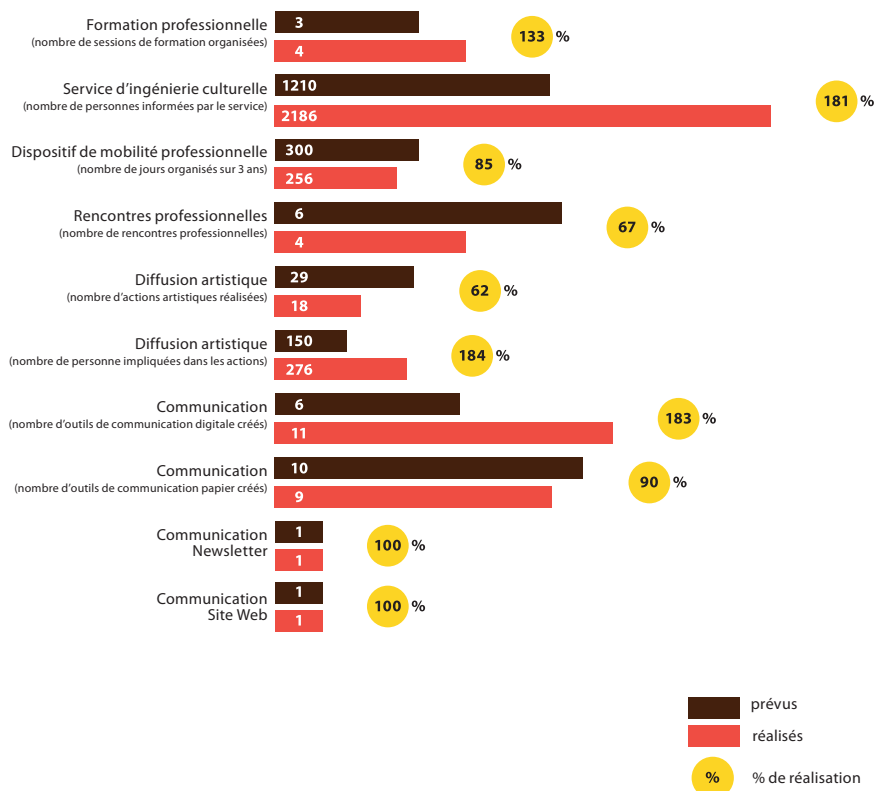
### 1. Méthodologie :

Notre évaluation vise trois actions : service ingénierie, dispositif d'aides à la mobilité et rencontres professionnelles / séminaires de formation.

Elle s'effectue prioritairement sur la base d'une observation participative et d'entretiens individualisés auprès des quatre partenaires ainsi que par questionnaire auprès de bénéficiaires de la plateforme.

### 2. Les Résultats de la plateforme ?

En terme quantitatif, n'étant qu'à six mois de la fin du projet, nous constatons que les six actions ont été engagées et que les objectifs de départ sont atteints voir largement dépassés. De ce point de vue, la plateforme répond à une attente et aux besoins des opérateurs culturels de l'espace transfrontalier, confirmant l'état des lieux initial.



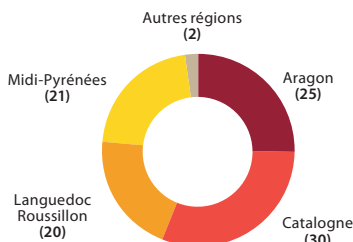
### 3. Service ingénierie : un outil d'expertise et d'appui aux initiatives culturelles du territoire

Le service d'ingénierie culturelle fonctionne en permanence pour tous les opérateurs de l'espace transfrontalier de CPM et même au delà<sup>16</sup>. Chaque structure s'est impliquée dans la gestion et l'animation du pôle « ingénierie culturelle » de son territoire en désignant un professionnel de son équipe. La coordination globale est assurée par le responsable de l'action (Multilateral) habitué à animer l'espace Infoculture de Huesca.

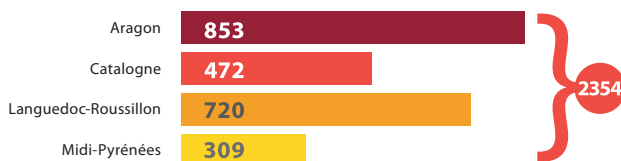
Les structures partenaires ne sont pas égales dans l'expérience de ce type d'action, ce qui implique nécessairement des incompréhensions et des ajustements liés au contexte de chaque entité, aux spécificités de son territoire, et à ses différents champs d'action. De par ces différents paramètres, chaque antenne a son mode de fonctionnement spécifique, sa langue et sa culture propre ce qui implique que certains process ne sont pas transférables. Ces différences ont généré des retards et malentendus impactant négativement les résultats.

Le service d'ingénierie est censé être facilité par le portail web commun (logiciel Lime-survey) qui s'est avéré lourd techniquement à renseigner. Sans omettre les problèmes de connexions, la confidentialité des données apparaît comme un facteur limitateur, explicitant le petit nombre de questionnaires renseignés (96) à mettre en regard des 2 354 personnes informées et/ou conseillées (4%). 42 projets ont été accompagnés.

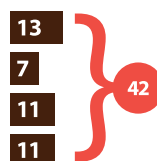
Questionnaires saisis  
total : 95



Informations et/ou conseils



Accompagnement



Aux différences d'approches de chaque structure, s'ajoutent deux réalités administratives différentes (française & espagnole) et trois langues de travail distinctes<sup>17</sup>. Dès lors nous avons pu observer de vrais ralentissements technico-administratifs. Le coordinateur du service ingénierie culturelle a su mettre en place une alerte hebdomadaire incitant chaque responsable à traiter les demandes de « son » territoire mais nous avons relevé

<sup>16</sup> Le service d'ingénierie culturelle a reçu des sollicitations de porteurs de projets d'autres territoires : Aquitaine, La Rioja, GECT Espace Pourtalet, Gouvernement d'Andorre....

<sup>17</sup> Français, Castillan, Catalan. L'utilisation de l'Occitan compris par tous s'est avéré utile



des délais de réponse trop longs (plusieurs semaines quand deux semaines maximum avaient été requises) alors que les opérateurs souhaitaient une réponse immédiate.

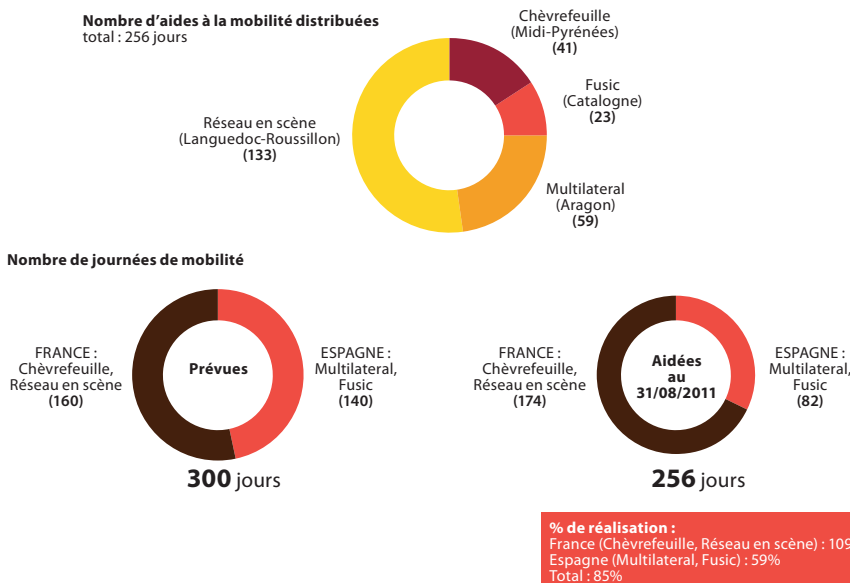
Lors des entretiens<sup>18</sup> et au delà des questionnaires, nous avons relevé les besoins d'un guichet unique. Les porteurs de projets pourraient venir clarifier leurs projets et se faire aiguiller vers les bons interlocuteurs. Il existe en effet une cinquantaine de dispositifs de financement de projets « culturels » spécifiques.

## 4. Dispositif de mobilité professionnelle transfrontalière : permettre aux porteurs de projet culturel d'optimiser leur professionnalisation

Très apprécié, le dispositif d'aides à la mobilité a été utilisé avec parcimonie du fait des retards de versement FEDER. Néanmoins, la logique d'attribution a été perçue comme restrictive, voire floue et imprécise, en tous cas sans cohérence selon la région d'origine du demandeur.

Ce dispositif avait été conçu avec trois échelons d'intervention :

- ▶ « Découverte » : déplacement professionnel d'une durée inférieure à 7 jours (la plus utilisée).
- ▶ « Mission » : déplacement professionnel de 7 à 10 jours.
- ▶ « Intégration » : au delà de 10 jours (4 bourses allouées).



18 Nous avons relevé les avantages d'une double intervention extérieure d'accompagnement et de conseils réalisée par le Cabinet FIDES CONSEILS repéré comme interlocuteur des quatre partenaires de CPM qui a, dès 2008, rencontré des collectivités et opérateurs de la zone éligible, et par l'ADCEI missionné pour l'année 2010 par le Conseil Régional Languedoc-Roussillon pour réaliser une mission d'information, orientation et accompagnement individuels des porteurs de projets vis-à-vis des dispositifs européens et internationaux de soutien à la culture

Paradoxalement, les résultats indiquent un pourcentage de réalisation « journée » proche des objectifs fixés (85,33%) mais l'enveloppe financière sera nettement sous consommée. Les bénéficiaires ont été incités à diminuer leurs prétentions et à trouver des solutions d'échanges en matière d'hébergement notamment. La quantité d'aides sollicitées témoigne de la pertinence de ce dispositif qui répond aux besoins des opérateurs.

Cette action illustre les conséquences du retard de versement FEDER : net ralentissement de la coopération et vrai coup de frein au projet.

*Exemple :* A la suite des rencontres à Lo festenal, deux opérateurs culturels d'Aragon ont bénéficié d'une aide à la mobilité de la part de Multilateral qui prit l'attache de Chèvrefeuille, de Réseau en scène et du Cabinet Fidès conseils pour une mission d'identification : plusieurs rendez-vous furent organisés avec des opérateurs de la région toulousaine et avec la Compagnie Juin 88 basée dans l'Aude afin de découvrir l'espace « Théâtre dans les vignes » susceptible d'accueillir des artistes en résidence de création d'un spectacle destiné à valoriser le patrimoine pyrénéen. Il y a bien là un accompagnement global des bénéficiaires venus découvrir les réalités d'opérateurs transfrontaliers et envisager des coopérations ultérieures.

Le dispositif d'aides à la mobilité a également permis, par l'organisation de réunions de travail entre professionnels des différentes régions, une amélioration constatée des projets de coopération culturelle faisant l'objet d'une demande de financements. En Languedoc-Roussillon, les services techniques chargés d'évaluer ces projets ont ainsi fait part d'une qualité constatée des projets ayant clairement fait l'objet d'un accompagnement par la plateforme CPM<sup>19</sup>.

## 5. Rencontres professionnelles et séminaires de formation : mutualisation des compétences et compréhension partagée de l'environnement culturel transfrontalier

Les rencontres professionnelles ont permis de confronter et de mettre à plat un ensemble de complexités et de différences juridico-administratives dans le domaine de la culture entre la France et l'Espagne (régime des artistes, statut d'intermittence, financements publics et privés ...).

Les compagnies espagnoles sont des entreprises, soumises aux impôts commerciaux (8 à 18% en moyenne), donc des structures dont l'objet est commercial. Les artistes sont les entrepreneurs-gérants de leur compagnie de production artistique; TANDIS QUE les compagnies françaises sont des associations, généralement non soumises aux impôts commerciaux<sup>20</sup>.

19 Notamment les projets VIA – Voyage d'intérêt artistique, Régio-marionnettes et le projet Habitatio. David Irlé Réseau en Scène Languedoc Roussillon – réunion technique de Jaca 1er Octobre 2011

20 Différences mises en exergue dans le document de Synthèse des journées de formation de Narbonne (29 – 30 mars 2011), réalisé par M. Lambert pour Réseau en scène Languedoc Roussillon et le partenariat CPM

En Espagne, il convient d'observer un grand poids des politiques culturelles des Communautés autonomes face à celles de l'État, comparé au niveau de décentralisation en France. L'État n'a pas un rôle structurant. Aucun consensus global et stable n'est fixé sur la Culture. Les compétences de l'administration centrale ont vocation à s'appuyer sur le territoire espagnol, et se matérialisent au niveau des communes<sup>21</sup>. Dans l'ensemble, les financements publics en Espagne n'excèdent jamais 30% des coûts de production ; tandis qu'en France, ce taux peut monter à 50%, voire 60% si on y inclut les aides à la diffusion.

Il n'existe pas de système d'intermittence ou pouvant être assimilé à une solidarité interprofessionnelle pour les arts et la culture en Espagne. Ainsi dans la pratique du spectacle vivant, il n'existe aucune réglementation du travail ni de réglementation fiscale appropriée qui permettent de répondre à son caractère intermittent. Il n'existe pas de statut spécifique du travailleur culturel ou des artistes. Les contrats de travail sont les mêmes que pour la plupart des professionnels d'autres secteurs, et l'importance considérable du travail temporaire et précaire n'est pas pris en compte de manière spécifique.

Le montage d'un projet de coopération exige du temps. Ces temps de rencontres et d'échanges sont l'opportunité pour nombre d'opérateurs culturels d'établir de la confiance envers d'autres partenaires, de rôder des habitudes et d'amorcer des processus de travail. Cet investissement de départ représente une réelle prise de risque au cas où le projet n'aboutisse pas ou ne soit pas programmé.

Le grand nombre de pré-inscriptions (parfois plus de 100 pour seulement 25 places) prouve que les opérateurs culturels sont attachés à la tenue de ces rencontres professionnelles : la confrontation des expériences et des opérateurs des territoires participe à une certaine émulation, tend à fédérer des problématiques communes. La logique d'échanges ne s'arrête pas là : beaucoup y voient la possibilité de tisser des contacts, d'amorcer des projets de collaboration.

#### **Exemple : trois séminaires de formation en 2011**

Convivencia Pyrénées Méditerranée a organisé, les 29 et 30 mars 2011, un séminaire de formation intitulé « Spectacles Jeune Public : dynamiques de productions transfrontalières », dans le cadre de Scènes d'Enfances, semaines audoises dédiées à la création Jeune Public. Ce séminaire s'est inscrit dans la continuité des journées professionnelles mises en place les 19 et 20 novembre 2009 à Alenya (Pyrénées-Orientales). Il s'est déroulé sur une durée de deux jours et s'est destiné aux professionnels du spectacle vivant (artistes, directeurs de compagnie, administrateurs, chargés de production et de diffusion, programmeurs, agents de développement, etc.) d'Aragon, de Catalogne, de Midi-Pyrénées et de Languedoc-Roussillon spécialisés dans le Jeune Public. 25 personnes ont participé à ce séminaire.

Convivencia Pyrénées Méditerranée a organisé les 19 et 20 mai 2011 en collaboration avec l'association Avant-Mardi, Réseau des Musiques Actuelles de Midi-Pyrénées et organisme de formation professionnelle agréé, un séminaire de formation dédié aux opérateurs de la filière musicale (artistes, tourneurs, pro-

21 BONET Luis & NEGRIER Emmanuel, La politique culturelle en Espagne, Ed Karthala Centre de Science Politique Comparative -IEP Aix-Marseille, 2005

ducteurs, chargés de production ...) de l'espace transfrontalier France-Espagne-Andorre. Gratuit, ce séminaire de formation a réuni 26 participants issus des 4 territoires transfrontaliers (10 personnes de Languedoc-Roussillon, 7 de Midi-Pyrénées, 4 d'Aragon et 5 de Catalogne) dont 11 hommes et 15 femmes. Un dispositif de traduction simultanée a été installé.

La procédure de sélection s'est faite au travers d'un appel à candidature transfrontalier lancé le 12 avril 2011 qui s'est clôturé le lundi 9 Mai. 30 personnes ont postulé. 2 comités de sélection, l'un réunissant les 2 partenaires français et l'autre les 2 partenaires espagnols, ont sélectionné les candidats selon la pertinence de leur motivation, leur champ d'intervention et leur niveau de professionnalisation. Ce séminaire de formation a sensibilisé les opérateurs aux problématiques actuelles liées à la filière musicale. 7 intervenants et modérateurs issus de la zone transfrontalière sont intervenus soit en séance plénière soit sous forme d'atelier-débat.

*Témoignage de Roberto Ramos (Multilateral) :*

*« Il faut souligner l'importance de Convivencia Pirineos Mediterráneo comme valeur ajoutée aux projets tels que la Foire Internationale de Théâtre et Danse de Huesca. Dans ce cas, les deux propositions de formation et de rencontres professionnelles pour les acteurs culturels pyrénéens ont été profitables pour les deux organisations. D'une part, la Foire a eu l'opportunité d'accueillir des professionnels de Catalogne, Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon, qui sans la diffusion de Convivencia Pirineos Mediterráneo, ne seraient pas venus à Huesca ; d'autre part, la plateforme a permis de faire connaître un événement comme la Foire de Huesca, indispensable pour nouer des contacts professionnels entre les participants et stimuler l'activité économique et l'emploi du secteur. De plus, grâce à l'organisation de ces rencontres professionnelles, la Foire a pu proposer, en plus de la programmation de spectacles, des temps de débat et de formation de haute qualité destinés aux professionnels de la culture, en ces temps difficiles de réduction de budgets. »*

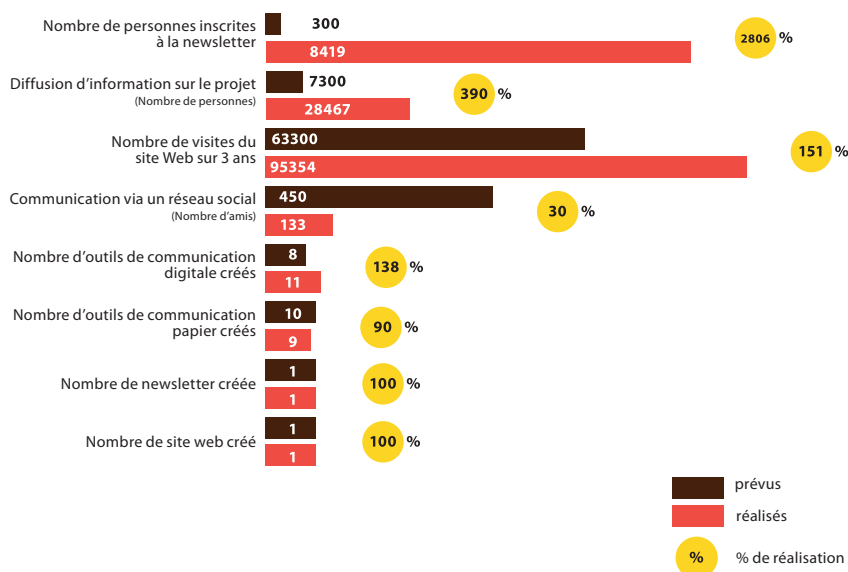
## 6. La communication :

Malgré les outils mis en place, c'est l'un des points faibles du projet. Les chiffres montrent que les objectifs sont atteints mais la réalité est toute autre : l'efficacité de cette action de la plateforme est questionnée.

Le choix de la transversalité aura été pénalisant : tout le monde s'est senti un peu responsable sans réel coordinateur. Chaque partenaire priorisant sa propre politique de communication et utilisant ses propres outils.

En plus des newsletters, des alertes thématiques ou événementielles ont été envoyées régulièrement augmentant le pourcentage de réalisation. De plus chaque partenaire a diffusé des informations le concernant à ses propres réseaux. Par contre le réseau social FACEBOOK lancé tardivement ne rassemble que 145 inscrits, ce qui est fort peu.

Si les éléments chiffrés confirment que 8419 personnes sont informées régulièrement par newsletters (8 n° réalisés et 12 alertes thématiques envoyées), l'animation et la promotion permanente de la plateforme n'ont pas été suffisamment orchestrées. A noter que peu de bénéficiaires des actions CPM (8%) identifient clairement la plateforme. Ils déclarent avoir participé aux actions de tel ou tel partenaire.



L'inscription des différents acteurs culturels sur [www.convivencia.pro](http://www.convivencia.pro) est une condition sine qua non au développement d'une seule et même base de données mais les réglementations françaises et espagnoles en matière de protection des données interdisent aux partenaires de fusionner leurs contacts et de bâtir une seule et même base de données sans l'accord explicite des personnes.

- ▶ la constitution d'une base de données unique ne peut se faire sans inscription volontaire,
- ▶ la publicité des actions réalisées, des projets accompagnés, des compte-rendus des séminaires et articles de presse n'a pas été suffisamment développée,
- ▶ la charte graphique commune aurait du être mieux utilisée,
- ▶ la publication régulière des newsletters prévues n'a pas été respectée à l'intention :
  - des inscrits en ligne. Les huit numéros réalisés à ce jours ont été diffusés en réalité à l'ensemble du fichier-adresses des quatre partenaires soit 8413 personnes, tout comme les 12 alertes thématiques non prévues au départ,
  - des élus et médias (fréquence biannuelle) : ce bulletin n'a purement et simplement jamais été réalisé pas plus que le fichier « adresse » faute de coordinateur,
  - des équipes partenaires ; si les partenaires ont établi des contacts réguliers au gré des nécessités sous forme de courriels, appels téléphoniques et compte-rendus de réunions, le bulletin interne n'a pas été réalisé, faute de coordinateur.

La gestion de la communication n'a pas été suffisamment priorisée, ni prise en main par les directeurs des quatre structures. Chacun ayant sa vision, sa stratégie, ses outils et process de développement.

## VI. Pérennité des actions menées et du partenariat

La démarche CPM mérite d'être formalisée et diffusée. Le POCTEFA constitue un effet levier pour les projets de coopération, en obligeant à rechercher d'autres sources de financements.

De ce point de vue, l'évaluation in itinere et la réalisation de ce « **REGARDS** » contribue aux transferts des bonnes pratiques de coopération transfrontalière.

### Suites concrètes :

- ▶ 42 porteurs de projets ont été accompagnés et se sont lancés dans des projets transfrontaliers (financements sollicités auprès du POCTEFA ou des Eurorégions).
- ▶ Fusic s'est associé au festival Passe ton Bach d'abord ! (Midi-Pyrénées) pour déposer un dossier à l'Eurorégion Pyrénées Méditerranée (en attente de réponse).
- ▶ Réseau en scène Languedoc-Roussillon, en tant que chef de file, Chèvrefeuille et Multilateral accompagnés de l'Office Artistique de la Région Aquitaine, de la Fundacio Interarts (Catalogne) et de l'Institut Français à Bilbao, ont constitué un nouveau partenariat sur l'ensemble du massif pyrénéen pour présenter à la CTP un nouveau projet de coopération éligible au POCTEFA intitulé Movidarts.

Ce projet a pour vocation de mettre en œuvre des catalyseurs de développement dans le secteur culturel. Il vise à mettre en place les conditions d'une plus grande mobilité des acteurs culturels et des productions afin d'accroître les coopérations et d'ouvrir sur de nouveaux champs de développement économique, sur l'ensemble du territoire transfrontalier France-Espagne.

Nous retrouvons là les objectifs de mise en réseau des pratiques de coopérations et d'accompagnement à la mobilité enclenchés par CPM. Le projet Movidarts entend prolonger, étendre (le territoire d'intervention s'élargit : le projet recouvre l'ensemble du territoire trans-pyrénéen) et intensifier les efforts de structuration d'une plateforme économique culturelle, notamment via le développement de 3 pôles d'action : plateforme d'information et d'expertise, plateforme de développement et structuration des réseaux, plateforme de formation professionnelle (en attente de réponse).

# PRÉCONISATIONS

## I. Généralités

**Constats** : des fausses croyances, des déceptions (projets refusés) et des difficultés de gestion des projets.

**Préconisations** : nécessité pour les acteurs culturels de définir

- ▶ leur stratégie et le financement de leur projet : tout projet de coopération nécessite un investissement « recherche-développement » à financer sur ses fonds propres avec une prise de risque calculée si le projet n'aboutit pas ou n'est pas retenu. Dans tous les cas, il convient d'élaborer un plan de trésorerie de la totalité du projet<sup>22</sup>,
- ▶ leur objectif et le cadre territorial. Leur projet est-il
  - localisé ou transfrontalier voire transnational ?
  - « innovant », sans vocation à être renouvelé (prototype / *one-shot*) ?
  - « structurant » avec un objectif de pérennisation<sup>23</sup> ?

## II. Développement d'antennes de proximité

**Constats** : l'espace transfrontalier se caractérise par une multiplicité de coopérations possibles<sup>24</sup> dans lesquelles s'égarent les opérateurs. La Culture nécessite un accompagnement spécifique au plus proche des créateurs et des publics.

**Préconisation** : à cette apparente complexité des administrations territoriales, il convient de rendre plus lisible l'intervention publique en faveur des projets culturels transfrontaliers.

### 1. Une gestion déconcentrée de l'enveloppe POCTEFA en matière de Culture

Eu égard aux retards de financements constatés et à la lourdeur des dispositifs de contrôle, nous préconisons que la CTP renforce son rôle de relais de l'UE et soit positionnée au niveau des projets structurants de l'espace transfrontalier pyrénéen. Une partie de l'enveloppe POCTEFA consacrée à la coopération culturelle, serait dévolue par convention aux trois GECT existants ou en création sur le territoire de la CTP<sup>25</sup>, garantissant ainsi un service de proximité.

22 Un emprunt à hauteur de 1 298 000 euros (soit budget global du projet CPM) coûte 81596,77€ (taux d'intérêt), soit 20 399€ par partenaire

23 L'évaluation in itinere du POCTEFA considère l'objectif de pérennisation comme un indicateur-type de bonne coopération, notamment car cela "constitue une démonstration de l'effet-levier communautaire"

24 Pluralité des programmes communautaires SUDOE, POCTEFA, diversité des entités morales GECT Pyrénées-Méditerranée, Consorcio de Communauté de Travail des Pyrénées, Eurodistrict Catalan multiplicité des découpages territoriaux (Eurorégions, Arc Latin, Euroméditerranée..) sans parler des quelques 50 autres programmes européens existants dont MED (programme de coopération transnationale) ou programme de voisinage et partenariat vIEVP...

25 GECT Pyrénées-Méditerranée / GECT Pourtalet / GECT Aquitaine-Euskadi

## 2. Mise en place de trois structures-relais, ou « agences eurorégionales d'accompagnement culturel »

Structures garantissant un maillage territorial plus efficient sur l'ensemble de l'espace pyrénéen. Ces agences pourraient faire appel :

- ▶ à des experts missionnés pour l'accompagnement de porteurs de projets,
- ▶ à des structures régionales existantes ou à créer.

Ces agences permettraient la coordination des interventions publiques en matière de culture. Elles seraient financées à la fois par :

- ▶ l'Union Européenne (guichet unique des fonds européens en matière de culture),
- ▶ les Etats France Espagne Andorre,
- ▶ la CTP (notamment via le programme POCTEFA ou son probable successeur),
- ▶ les exécutifs régionaux (Conseils Régionaux et Communautés autonomes) voire les échelons départementaux (Conseils Généraux et Provinces) et collectivités significatives.

Cette structuration permettrait une meilleure efficience des projets de coopération culturelle comme cela existe notamment dans l'espace Centre Sud Rhin Supérieur au travers du programme « People to people »<sup>26</sup>.



Cie La Baraque - © Genevieve Chamayou

26 STANGE Michael, Coopération culturelle transfrontalière, P111 (disponible sur le site [www.espacetransfrontaliers.org](http://www.espacetransfrontaliers.org))



### III. Création d'un observatoire transfrontalier de l'activité culturelle

**Constats** : les nombreuses demandes arrivées au service Ingénierie démontrent le besoin d'un centre d'informations et de ressources, véritable lieu d'accueil, d'orientations et de conseils.

**Préconisation** : nous proposons la création d'un **Observatoire de l'activité culturelle** sur le territoire des Pyrénées. Placé sous l'égide de la CTP, centralisé et interactif, il pourrait être confié à un (des) acteurs tiers<sup>27</sup>.

Le rôle dévolu à cet observatoire serait de fournir un ensemble de données quantitatives et qualitatives axées principalement sur l'économie de la culture de l'espace transfrontalier. Il permettrait :

- ▶ de connaître l'évolution des métiers et de l'emploi culturel,
- ▶ d'apprécier les besoins en formation qualifiante,
- ▶ d'évaluer le poids économique de la culture et l'impact de l'intervention publique.

L'objectif de cet observatoire serait de s'établir en tant que Centre de Ressources : mise en réseau de l'ensemble des opérateurs et producteurs d'informations en matière culturelle et mise en place d'une base de données.

Nous rejoignons donc ici les recommandations d'EUROMEDINCULTURE(S)<sup>28</sup> qui préconise la création d'une plateforme virtuelle de coopération culturelle qui rassemblerait les informations sur les dispositifs de soutien financier, une cartographie des résidences d'artistes, un agenda des événements culturels.

Un portail web interactif spécifiquement culturel serait indispensable et favoriserait les échanges d'informations et de bonnes pratiques<sup>29</sup>.

### IV. Organisation administrative simplifiée à trois niveaux

**Constats** : la construction européenne est un enjeu citoyen. Elle se bâtit avec les élus, les techniciens et les populations en vue de développer en chacun un sentiment d'appartenance à l'Union Européenne via des territoires de projets.

Si nous comprenons bien la logique de paiement de l'UE « action faite, payée et contrôlée », il nous apparaît nécessaire de simplifier l'organigramme actuel beaucoup trop contraignant. Il ne favorise pas la dynamique de coopération relayée derrière des exigences administratives lourdes et des procédures de contrôles trop exigeantes retardant les paiements et mettant en péril les partenariats, ralentissant les projets ou les étalant dans la durée et réduisant la dimension même des projets.

<sup>27</sup> Espacio Infoculture (Huesca), centre de ressource géré par l'association Multiteral partenaire aragonais de CPM

<sup>28</sup> Réseau EUROMEDINCULTURE(S), coordonné par l'ADCEI, Le droit à culture dans l'Europe de demain, Recommandations 2010

<sup>29</sup> Portail Culture de l'Eurorégion Pyrénées Méditerranée [www.euroregio.eu](http://www.euroregio.eu)

## **Préconisation** : organisation simplifiée de la gestion du POCTEFA

- ▶ Conseil plénier de la CTP, composé d'élus auxquels pourraient se joindre les parlementaires européens de la zone, constituant le Comité de programmation. Il donne l'orientation politique du POCTEFA et rend les arbitrages.
- ▶ Un Comité technique d'appui (CTP + Organismes Territoriaux) qui étudie les dossiers et leur faisabilité en fonction des orientations du Conseil plénier et des données techniques. Il transmet alors ses propositions et recommandations au Conseil plénier.
- ▶ Un Comité de suivi (CTP) en charge des versements annualisés (40% d'avances + 40% de réalisation + 20% de certification).
- ▶ Un Comité de contrôle (interne CTP + mission externe type KPMG) ayant en charge le contrôle des remontées de dépenses.

## **V. Budget**

**Constats** : l'observation du cas CPM montre que la gestion financière impacte sur la nature même des projets, du partenariat et sur la réalisation des actions.

Ainsi le projet Convivencia Pyrénées Méditerranée, démarré le 2 janvier 2009 se monte à 1 298 000 € dont 844 000 € de FEDER. A ce jour, seuls 63 300, 37 € (7,49%) ont été versés au titre d'avance en décembre 2010.

N'ayant reçu aucun paiement intermédiaire, malgré des actions réalisées et des remontées de dépenses certifiées, les partenaires sont contraints à des frais bancaires non éligibles<sup>30</sup> et donc non remboursables. Ils sont amenés à réduire les activités prévues (cf dispositifs de mobilité). A noter que plus de la moitié des porteurs de projets financés par POCTEFA ont alerté la CTP sur leur difficultés<sup>31</sup>.

### **Préconisation** :

- ▶ Une gestion plus souple de l'enveloppe POCTEFA étalée annuellement.
- ▶ L'idée serait de pouvoir répartir l'enveloppe POCTEFA sous forme de fonds annuels d'engagement<sup>32</sup> afin de limiter les retards de paiement. Cette idée s'inscrit dans le prolongement de ce qui existe déjà (cf les 7,49% d'avance versés sur demande du chef de file).
  - Un étalement des versements de l'enveloppe POCTEFA par l'UE sur la durée du programme (180 M€ de 2007 à 2013 soit 30 M€ par an).
  - La possibilité offerte aux partenaires de projets, de déposer chaque année une demande d'avance correspondant aux 40% FEDER sur les actions prévues. En fin d'année, un rapport d'exécution permettrait de recevoir 40% du coût des actions effectivement réalisées ou de réajuster en cas de manquements. Les 20% restant seraient versés dans les 6 mois

30 L'article 7 du règlement FEDER définit les "intérêts débiteurs" comme des dépenses non éligibles à une contribution du FEDER

31 Déclaration du directeur de la CTP, Rencontre professionnelle Circ Que o !, Jaca, 1er octobre 2011

32 Répartition des 168 M€ d'euros du Poctefa sur 7 ans (2007 – 2013) soit 24 M€ par an. Cela correspond à la somme effectivement payée au 15 mai 2011

de l'année suivante au vu des rapports de contrôles et de certification. Comme dans tout contrat, le risque de non réalisation serait inscrit dans la convention annuelle.

- Les agences eurorégionales de développement culturel pourraient « garantir » aux opérateurs, des emprunts bancaires à taux préférentiels à hauteur des fonds FEDER obtenus, en impliquant les collectivités territoriales et des banques solidaires, charge aux porteurs de projets de mutualiser leurs fonds propres avec des fonds privés<sup>33</sup>.

## VI. Professionnalisation

**Constats :** les structures artistiques n'ont pas toutes les compétences nécessaires pour une gestion administrative et financière des projets culturels européens. Il en est de même pour le management, la coordination, la communication et l'évaluation.

**Préconisations :** à l'instar de la CTP qui se voit dotée d'une enveloppe de 12 M€ pour gérer le programme et afin d'augmenter les conditions de réussite d'un projet de coopération, il nous semble indispensable d'intégrer à tout projet :

- ▶ un **chef de projet – animateur – coordinateur**, (à mi-temps) garantissant le bon fonctionnement du projet et son « animation »,
- ▶ un **assistant technique** (mi-temps) en charge de la gestion administrative et financière du projet,
- ▶ un **évaluateur externe** en charge d'une évaluation *in itinere*,
- ▶ un **chargé de communication** désigné spécifiquement pour le projet dès sa construction. Il devra gérer la constitution d'un fichier d'inscrits volontaires aux différents outils dont il aura la responsabilité (newsletter, alertes, réseaux sociaux...).

Le coût sera intégré au budget (base 65% POCTEFA et 35% à la charge des partenaires – cofinanceurs).



Les Caprices de Divas - © Bernard Faure

33 Une somme collectée de 500 000 € permettrait de mobiliser 2 M€ et d'emprunter 4M€ - Jean Eric Florin et Jean-Luc Triollet de Midi-Pyrénées Active - Rencontre professionnelle Circ Que O !, Jaca, 1er octobre 2011

## VII. CPM

- ▶ **Dispositif de mobilité** : Eu égard aux besoins exprimés, il s'avère nécessaire de prévoir une règle d'attribution des aides à la mobilité via une liste de lieux ou/et de rendez-vous « labellisés » CPM. Cela garantirait une meilleure synchronisation des attributions par les 4 partenaires, une meilleure lisibilité du dispositif et une plus grande efficacité en terme de coopération transfrontalière tout en constituant un réseau transfrontalier d'opérateurs.
- ▶ **Service d'ingénierie culturelle** : la fonction « accueil et orientation » apparaît comme indispensable pour éviter des pertes de temps et des désillusions en cas de refus du projet ou de difficultés administratives. Elle nécessite une réactivité immédiate et une bonne connaissance des réalités culturelles de chaque territoire soit un « Qui fait Quoi, Où, Quand et Comment ».
- ▶ **Réunions de comité technique et comité des directeurs** : elles gagneraient à se tenir en alternance chez chacun des partenaires afin de s'imprégner des réalités respectives contribuant à un meilleur partenariat.
- ▶ **Communication** : les principaux comptes-rendus et notes d'avancement, reportages photos et vidéo, articles de presse etc, devraient être mis en ligne sur le site internet du projet ([www.convivencia.pro](http://www.convivencia.pro)) à des fins d'information, de transparence et de transférabilité.



# CONCLUSIONS...

**La coopération culturelle transfrontalière ? Une idée devenue réalité** avec Convivencia Pyrénées Méditerranée.

Ses meilleurs atouts ?

- ▶ la ressource humaine,
- ▶ les compétences,
- ▶ la bonne connaissance du territoire pyrénéen,
- ▶ les expertises artistiques complémentaires.

La coopération culturelle transfrontalière est une nécessité pour construire aujourd'hui l'Europe des territoires et des citoyens.

Pour réussir, la coopération a besoin de temps pour que les personnes :

- ▶ fassent connaissance et nouent des liens de confiance,
- ▶ se découvrent et s'enrichissent mutuellement de leurs différences,
- ▶ établissent des partenariats multiples,
- ▶ bâtissent ensemble des projets coopératifs.

Et partagent un sentiment d'appartenance à une Europe multiple citoyenne et solidaire ouverte sur le monde.



## Remerciements

Nous remercions vivement les équipes professionnelles et bénévoles des 4 structures partenaires, fortement impliquées dans le projet CPM qui nous ont accompagnés dans cette mission d'évaluation « *in itinere* ».

Sans oublier le travail constant, souvent dans l'ombre des élus et techniciens des différentes collectivités partenaires ainsi que l'équipe de la Communauté de Travail des Pyrénées.

Joel Raimondi (assisté de Xavier Milliner)

*« La culture est l'ensemble des rêves et des travaux qui tendent à la totale réalisation de l'homme. La culture exige ce pacte paradoxal : faire de la diversité le principe de l'unité, approfondir les différences, non pour diviser, mais pour l'enrichir encore plus. L'Europe est une culture ou elle n'est pas. »*

*Denis de Rougemont (1906 – 1985), artisan de la construction européenne.*

## GLOSSAIRE

### **CE : Commission européenne**

La Commission européenne est l'une des principales institutions de l'Union européenne. Elle représente et défend les intérêts de l'UE dans son ensemble. Elle présente des propositions législatives, veille à la bonne application des politiques et exécute le budget de l'UE. Elle est constituée de 27 commissaires (un par Etat membre).

### **CPM : Acronyme du projet Convivencia Pyrénées Méditerranée**

### **CTP : Communauté de Travail des Pyrénées**

La Communauté de Travail des Pyrénées est née en 1983 sous l'impulsion du Conseil de l'Europe dont la volonté était de créer sur les Pyrénées une structure de coopération transfrontalière similaire à celles existant au niveau des autres frontières européennes. En 2005, la CTP se dote d'un Consorcio, entité juridique de droit public espagnol, lui offrant un nouvel élan d'intervention notamment en faveur de la gestion de fonds et de programmes européens. Cet organisme a été désigné pour assumer le rôle d'autorité de gestion du programme INTERREG IV A Espagne-France-Andorre.

### **EUROMEDINCULTURE(s) - Euroméditerranée Information Culture(s)**

Ce réseau est composé de collectivités publiques, d'universités, de centres de recherche et d'ONG dans le domaine de la culture, tous situés en Europe et en Méditerranée. Il compte à ce jour, 29 membres représentant 21 pays et a pour objectifs l'échange et la coopération culturelle entre artistes, diffuseurs et acteurs culturels dans l'espace euroméditerranéen.

### **EURORÉGION PYRÉNÉES MÉDITERRANÉE**

L'Eurorégion Pyrénées-Méditerranée est une initiative conjointe des Gouvernements d'Aragón, de Catalunya, d'Illes Balears et des Conseils Régionaux de Languedoc-Roussillon et de Midi-Pyrénées, qui ont souscrit la déclaration constitutive de l'Eurorégion en octobre 2004.

### **FEDER : Fonds européen de développement régional**

Le FEDER vise à renforcer la cohésion économique et sociale au sein de l'Union européenne en corrigeant les déséquilibres régionaux. Il peut intervenir au titre des trois nouveaux objectifs de la politique régionale: convergence, compétitivité régionale et emploi et la coopération territoriale européenne.

### **GECT : Groupement Européen de Coopération Territoriale**

Ce nouvel instrument de coopération au niveau communautaire a été créé dans le contexte de la réforme de la politique régionale pour la période 2007-2013. Doté d'une personnalité juridique il est composé d'États membres, de collectivités régionales, de collectivités locales et/ou d'organismes de droit public à titre facultatif.

Règlement (CE) n° 1082/2006 du Parlement européen et du Conseil, du 5 juillet 2006, relatif à un groupement européen de coopération territoriale (GECT) [Journal officiel L 210 du 31.7.2006].

### **POCTEFA : Programme Opérationnel de Coopération Transfrontalière Espagne-France-Andorre**

Ce programme constitue la quatrième génération de soutien financier communautaire destiné à renforcer l'intégration économique et sociale de la zone frontalière Espagne-France-Andorre 2007-2013. Le budget FEDER s'élève à 168 millions d'euros. Il concentre son aide sur le développement d'activités économiques, sociales et environnementales transfrontalières au moyen de stratégies conjointes en faveur du développement territorial durable. En corollaire, ce programme doit favoriser la perception par les citoyens de la zone transfrontalière comme un espace unique et ainsi de diminuer l'effet frontière.

### **UE : Union européenne**

UE est une association sui generis (« de son propre genre ») de 27 États européens ayant décidé de coordonner leur politique en déléguant, par traité, l'exercice de certaines compétences à des organes communs impliquant une gouvernance multi-niveaux. Son fonctionnement est régi par le Traité sur l'Union européenne (TUE) et le Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE), dans leurs versions actuelles, depuis décembre 2009 et l'entrée en vigueur du traité de Lisbonne. Elle possède dès lors une personnalité juridique lui permettant le cas échéant de s'exprimer d'une seule voix sur la scène internationale.

## LES ÉQUIPES PROFESSIONNELLES IMPLIQUÉES DANS LA CONCEPTION ET LA MISE EN OEUVRE DU PROJET CPM

### **ASSOCIATION CHÈVREFEUILLE - [www.chevrefeuille.org](http://www.chevrefeuille.org)**

*4 rue Claude Chappe 31520 Ramonville Saint-Agne, Midi-Pyrénées*

Jean-Marie Fraysse (directeur)

Cécile Vidal (coordinatrice)

Cécile Héraudeau (chargée de production)

Anne-Marie Casadei (chargée de communication)

Benoit Souyeaux (CBS-Expertise comptable)

### **RÉSEAU EN SCÈNE LANGUEDOC-ROUSSILLON - [www.reseauenscene.fr](http://www.reseauenscene.fr)**

*8 avenue de Toulouse CS 50037 34078 Montpellier Cedex 3, Languedoc-Roussillon*

Jean-Pierre Wollmer (directeur)

Yvan Godard (directeur adjoint)

David Irle (chargé de mission projets européens)

Manon Martin (coordinatrice des projets de coopération)

Florence Poignon (chargée de communication)

Cyril Pernet (comptable)

Christophe Burdin (chargé de diffusion)

Nadège Staebler (chargée de diffusion)

Pauline Bioulès et Pascal Jaussaud (chargés d'information)

Bénédicte Champetier (stagiaire)

### **FUSIC - [ww.fusic.org](http://ww.fusic.org)**

*Consell de Cent 347, 08007 Barcelona, Catalogne*

Victor Cucurull Miralles (directeur)

Caroline Couret (chargée de communication)

Francesc Serra (assistant communication)

Anna Melià/Jordi Vaqué (communication/diffusion)

Isabel Cabós/Mar Coma (chargées de mission dispositif d'aide à la mobilité et aide à la diffusion)

Rosa M<sup>a</sup> Playà/Xavier Pla (chargés de mission rencontres professionnelles et formation)

Joan Serra (comptable)

### **MULTILATERAL - [www.multilateral.info](http://www.multilateral.info)**

*Avenida Pirineos 13, 22004 Huesca, Aragon*

Pedro Canut Ledo (président et coordinateur)

Roberto Ramos de León (responsable pôle information-ressources)

Angelina Chambon Nadal (responsable de communication)

Joaquin Benito Tejero (secrétaire et responsable financier)

Jara Campo Fortuño (assistante pôle information-ressources)

### **Ont également travaillé sur le projet CPM**

Angélique Pinon (chargée de mission, association Chèvrefeuille)

Thierry Lozano (TL-Aexurb)

Laïa Zieger (assistante chargée de communication numérique, Fusic)



# CONVIVENCIA PYRENÉES MÉDITERRANÉE

## Plateforme transfrontalière de coopération culturelle

[www.convivencia.pro](http://www.convivencia.pro)

Création graphique Nicolas Bousquet. Impression Imprimerie L'hommeure, Toulouse.

