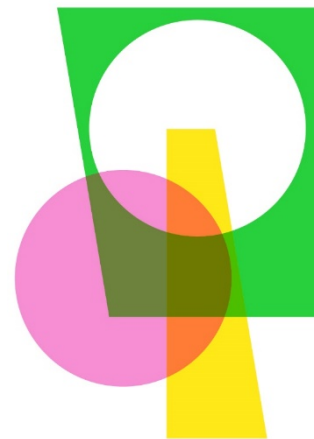




La participation culturelle dans la pratique – colloque à l'intention des services de promotion privés et publics

Synthèse des ateliers du 13.09.2019



Le 13 septembre 2019 s'est tenu le deuxième colloque sur la Participation culturelle. Organisée par l'Office fédéral de la culture, cette rencontre placée sous le thème des défis pratiques liés à la promotion de la participation culturelle a rassemblé plus de 120 représentants et représentantes d'institutions de soutien privées et publiques, de projets participatifs et d'instances culturelles cantonales. Après plusieurs présentations et tables rondes destinées à élargir l'horizon de la participation culturelle, le colloque s'est poursuivi par cinq ateliers qui ont permis à l'assistance de débattre d'éléments clés liés à la promotion de la participation culturelle. Ceux-ci avaient pour thème le développement de la pratique d'encouragement, l'élargissement des compétences, l'évaluation des qualités d'un projet participatif, la manière d'atteindre des publics-cibles et la mesure des effets. Ce document est une synthèse des éléments principaux qui sont ressortis de ces ateliers. Il reflète la diversité des points de vue des participants et participantes à ce colloque et leur contribution à la réflexion sur la participation culturelle.

L'atelier **Développer sa pratique d'encouragement** s'est intéressé aux stratégies adéquates pour l'encouragement de la participation culturelle. Les participants ont rapporté que les institutions de promotion culturelle cantonales peuvent parfois faire face à plusieurs défis dans l'encouragement à la participation culturelle. Elles agissent selon des bases légales clairement définies et dans des champs d'activités très larges, ce qui requiert l'établissement d'un dialogue d'égal à égal avec les parties prenantes impliquées dans l'élaboration de projets participatifs. Il arrive que le cadre légal empêche les institutions de promotion de réagir rapidement aux mutations de l'environnement culturel. Il s'agit alors de chercher des espaces d'innovation, tout en répondant aux objectifs stratégiques définis. Ainsi, une institution de promotion publique a développé un outil sous la forme d'une feuille de route en quatre étapes pour mener à bien des actions de participation culturelle. Elle se présente sous la forme d'une phase d'apprentissage consistant à s'interroger sur les interactions avec différents publics – comme par exemple avec les enfants en bas-âge dans le cadre de visites guidées – suivie d'une phase d'implication permettant de donner la parole aux personnes concernées. Dans un second temps suivent une phase d'activation permettant la co-construction d'actions tendant vers des idéaux de démocratisation culturelle, et enfin une phase finale d'invention.

La difficulté de l'évaluation des actions participatives est aussi ressortie des discussions. Les participants ont noté l'importance pour les institutions de soutien de pouvoir vérifier la bonne utilisation des prestations perçues tout en reconnaissant la complexité que peut parfois représenter l'évaluation de tels événements. Les conventions de prestations ont été évoquées comme solutions possibles. Un autre défi pratique s'imposant aux institutions de soutien réside dans la pérennisation des projets culturels participatifs ; certains bons exemples, comme le travail pour rendre les saisons théâtrales plus participatives et intégratives, sont évoqués.

La transversalité apparaît comme une réponse particulièrement adaptée aux défis posés par l'encouragement de la participation culturelle. En effet, la diversité des services généralement impliqués dans des projets participatifs implique une collaboration fine entre ceux-ci et leurs parties prenantes pour mener à bien ces projets. Cela implique également de ne pas considérer la participation comme une pratique distincte des autres, à l'instar de la médiation, mais bien comme un processus à appliquer de manière transversale dans tous les domaines concernés.

Enfin, les participants constatent que les actions de soutien de la participation culturelle doivent être accompagnées d'une communication de leurs orientations stratégiques avec le monde politique, les professionnels de la branche et le grand public.

L'atelier **Élargir ses compétences** a permis à ses participants de discuter des compétences dont les services de promotion devraient disposer pour pouvoir évaluer des projets participatifs. Les expertes de l'atelier ont pointé l'importance d'un dialogue constructif entre les porteurs de projets et les services de promotion, seul un échange régulier permettant de comprendre les besoins des uns et des autres. Le monde de la pratique et des projets étant très différent de celui des institutions de promotion, les critères d'évaluation des projets de ces dernières sont parfois perçus comme étant trop rigides, peu clairs et incompatibles avec les exigences d'actions de type projet. Les décisions prises par les institutions de soutien étant communiquées par écrit, elles génèrent parfois des frustrations sur le terrain, nécessitant de trouver des terrains d'entente entre ces instances.

Plusieurs solutions possibles sont identifiées par les participants et participantes. La nécessité d'instaurer un dialogue et des actions de sensibilisation pour toutes les parties prenantes est la plus évidente. Il a aussi été proposé d'envisager un accompagnement pour les porteurs de projets afin qu'ils puissent comprendre le langage des services de soutien et formuler des demandes adaptées aux critères et exigences des administrations. Une plus grande flexibilité des critères d'attribution des soutiens peut faciliter la communication entre les parties prenantes. Une certaine expérience pratique de la participation culturelle gagnerait à être un prérequis pour l'engagement du personnel des institutions de promotion. Il serait aussi souhaitable que les institutions de soutien s'entourent d'experts et de spécialistes des domaines concernés cela afin de faciliter la compréhension et l'expertise entre les différentes parties prenantes. Enfin, l'idée de prévoir un « fonds » financier spécial pour des projets novateurs ne répondant pas nécessairement aux critères est proposée. Cela permettrait de lancer des processus relativement nouveaux et innovants.

La question de l'évaluation des qualités d'un projet participatif a été abordée lors de l'atelier **Évaluer les qualités d'un projet participatif**. Une des expertes de cet atelier a observé en préambule que dans le cas de projets participatifs, la qualité du résultat est souvent fonction de celle du processus. L'établissement de points de contact s'avère donc important, y compris de manière informelle entre les institutions de soutien et les porteurs de projets. Établir des relations avec les bonnes personnes permet de renforcer l'ancrage du projet et d'en renforcer la composante participative. La gestion des relations étant une composante importante du processus de conception d'un projet, les compétences sociales des porteurs de projet sont essentielles. Dans l'idéal, un projet sera mené par une équipe reflétant les différentes expériences et compétences de toutes les parties prenantes.

Pour le deuxième expert de l'atelier, la question centrale doit être d'identifier si le projet sera réalisé pour ou avec son groupe visé. Les deux options devraient être possibles car tous les groupes n'ont pas les mêmes besoins ou compétences culturelles.

Les discussions de l'atelier ont ensuite permis de définir plusieurs critères de qualité d'un projet. Elles distinguent ainsi les critères de direction du projet (ouverte, ciblée, bien intégrée et connectée socialement), les critères de qualité négociés avec toutes les parties prenantes et enfin le critère du degré d'implication du groupe visé par le projet. Cette qualité peut se mesurer dans la planification du projet (par ex. en laissant suffisamment de temps aux projets participatifs), dans l'établissement du budget (par ex. défraiement/reconnaissance de l'engagement bénévole), dans la documentation des négociations et des processus, dans un équilibre entre l'implication des différentes parties prenantes tout comme dans un ancrage large du projet (par ex. par le biais de coopérations).

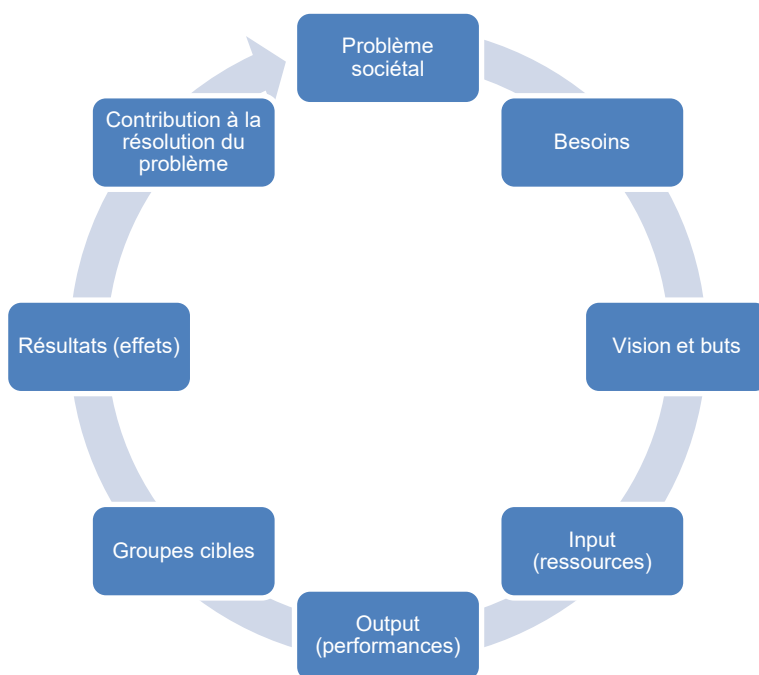
Plusieurs autres éléments importants en lien avec les projets participatifs ont été relevés lors de cet atelier. Il s'agit d'une part de laisser suffisamment de temps pour l'examen d'un dossier et d'avoir suffisamment d'expérience pour pouvoir « lire » les projets de manière adéquate et pouvoir en développer un ressenti. D'autre part, la maîtrise attendue d'un vocabulaire spécifique fait souvent défaut aux personnes déposant une demande de soutien : on pourra alors avantageusement avoir recours au contact téléphonique ou à la rencontre avec les différentes parties prenantes afin de se faire une meilleure idée du projet et de ses initiateurs. Enfin, il est important de garder à l'esprit que l'évaluation doit se focaliser en premier lieu sur le processus plutôt que sur le résultat. En ce sens, le soutien à des processus de réflexion et de documentation par les acteurs impliqués constituerait une autre plus-value des projets participatifs, puisqu'un de leurs effets est de rendre visibles des processus d'apprentissage.

Étant donné que la participation culturelle repose, dans le meilleur des cas, sur des processus de négociation participatifs généralement chronophages, les projets devraient aussi pouvoir durer plus longtemps que prévu, voire même avoir la possibilité d'échouer. Le fait d'accorder un certain « temps d'incubation » aux projets participatifs est en soi un signe de confiance dans leurs processus et leurs effets. Il apparaît dès lors que les institutions de soutien ne font pas que se prononcer sur la qualité d'un projet participatif, mais qu'elles peuvent même, par l'orientation de leur logique de soutien, contribuer à la renforcer. Les projets et les institutions de soutien se rencontrent ainsi dans la co-construction d'un processus d'apprentissage commun et dans la volonté d'atteindre un seul et même objectif.

L'atelier **Atteindre les publics cibles** a permis à ses participants de discuter la définition des «publics-cibles» ainsi que la manière dont leurs besoins peuvent être évalués. Pour ce faire, une définition claire des objectifs apparaît comme fondamentale. En effet, les objectifs de certains groupes-cibles peuvent être différents de ceux qui étaient anticipés par les initiateurs du projet, ce qui souligne encore une fois l'importance de la co-construction d'un projet participatif. La discussion met également en relief le fait que la notion de « public-cible » peut parfois être trompeuse, car elle tend à enfermer les personnes qu'elle désigne dans une catégorie étroite. L'institution culturelle doit donc répondre à un double défi : créer un espace dans lequel toute la population se sent bienvenue tout en tenant compte des différences importantes entre les groupes de population. Cela implique aussi une réflexion de fond sur le rôle des institutions culturelles.

La mesure des effets des projets de participation culturelle était au cœur des discussions du dernier atelier. Une institution de soutien publique a notamment amené plusieurs éléments exemplifiant la manière dont les effets d'un projet participatif peuvent être mesurés.

Le cercle suivant, illustrant la mesure des effets, a servi de base aux discussions du groupe :



Il ressort des discussions de l'atelier que la mesure des effets d'un projet demande du temps et que des évaluations intermédiaires peuvent donc être nécessaires. Les différentes formes d'organisation d'un projet requièrent des instruments de documentation adaptés (entretiens, rapports, questionnaires, etc.). De manière générale, la qualité devrait être privilégiée à la quantité et la mesure de celle-ci demande de définir clairement l'objet de l'évaluation : l'effet ou la performance ?

Les institutions de soutien peuvent être en mesure d'évaluer si un projet atteint ses objectifs en clarifiant qui définit les objectifs des parties prenantes, quels effets doivent être mesurés et comment. Pour ce faire, il est possible de se rendre directement sur place afin de prendre le pouls du projet et discuter avec les personnes concernées. Il faut cependant tenir compte des zones de tension existant entre les données qualitatives et quantitatives.

Pour obtenir un aperçu des effets à long terme du projet après la fin de celui-ci, les institutions de soutien doivent être au clair sur la définition des effets qu'il s'agit de mesurer et sur la période de mesure. Il est recommandé de privilégier les entretiens personnalisés avec les différentes parties prenantes impliquées, plutôt que de demander uniquement des rapports écrits. Pour mesurer des effets sur le long terme, il est possible d'organiser des entretiens en commun avec d'autres projets arrivés à terme. Les groupes de contrôle sont recommandés pour une mesure plus fiable de l'effet d'un ou de plusieurs projets.

Les idées, retours et expériences (incluant les erreurs et les obstacles) issues de l'évaluation d'un projet peuvent être pérennisées et rendues utiles pour d'autres institutions de soutien. Pour ce faire, la pratique de la participation culturelle sur le terrain gagnerait à être augmentée d'échanges réguliers de bonnes pratiques par le biais de journées, d'ateliers, de liens vers la littérature spécialisée, de guide de référence ou encore d'un centre de compétence.

Lors du développement d'outils de mesure, il faut garder à l'esprit qu'ils peuvent être marqués par le système de valeur des institutions de soutien et que les éléments mesurés ne reflètent pas forcément la valeur globale d'un projet. Dans la mesure du possible, une évaluation des effets par une instance indépendante devrait être envisagée.