

# 13

# IDÉES-CLÉS

## Coopérer pour développer les relations aux habitant.e.s d'un territoire

### Fabriquez votre POSTER !

**IMPRIMEZ**  
(Attention : pages 3 et 4 en recto-verso)

**ASSEMBLEZ**  
(comme un puzzle)

**COLLEZ**  
(ou scotchez, punaisez, clouez...?)



**À** l'aune d'une expérience menée sur le territoire de la Normandie\*, ces idées clés découlent de pratiques de coopération observées, qui mériteraient d'être améliorées ou poursuivies.

Elles vous sont partagées, sans hiérarchie de lecture, à vous, qui de près ou de loin, œuvrez pour qu'artistes et habitant.e.s des territoires aient toujours davantage d'opportunités d'être en relation.

\*voir verso de l'affiche

**Notre objectif commun ?**  
Développer ou améliorer les coopérations, qui sont fondamentales pour :

- travailler dans de meilleures conditions
- imaginer des projets plus inclusifs, plus impliquants, plus incitatifs pour les habitant.e.s

Les moments d'échanges entre acteur.trice.s culturel.le.s et celles.ux des autres pans de la société sont trop peu nombreux pour partager, autant qu'il le faudrait, leurs enjeux respectifs.

### LA CLÉ ? Partager nos singularités

**Comment ?**

- en faisant connaissance ou en renforçant les relations
- en multipliant toujours plus d'actions communes entre le secteur artistique et les autres secteurs professionnels ou associatifs

**Condition de réussite ?**

l'intégration plus régulière, dans nos pratiques, des moments d'échanges et de partages.

**Attention :**

parvenir nécessite de faire preuve d'authenticité

On peut regretter la survalorisation de la notoriété d'un artiste pour susciter l'intérêt de la rencontre, en général. C'est la qualité de l'expérience sensible et relationnelle qui devrait prévaloir. L'un n'excluant, d'ailleurs, pas l'autre.

### LA CLÉ ? Créer des liens avec les habitant.e.s et le territoire

**Comment ?**

- en démultipliant des formes originales et créatives pour entrer en relation avec les habitant.e.s

**Condition de réussite ?**

la construction d'une relation professionnelle de qualité (équilibrée, régulière, symétrique basée sur des valeurs partagées) avec l'artiste.

**Attention :**

travailler ensemble implique constance et durée.

Dans l'imaginaire, « l'anticipation » est la marque d'un.e bon.ne professionnel.le. Or, lorsque son objectif est la « relation », un projet se lance avec une part d'inconnu et d'imprévisible.

### LA CLÉ ? Coconstruire, pour expérimenter ensemble

**Comment ?**

- en travaillant sur un pied d'égalité pour découvrir ensemble ce qui émergera
- en créant un climat de confiance grâce à la concertation
- en veillant à un équilibre dans la gouvernance du projet
- en donnant une voix plus évidente aux habitant.e.s

**Condition de réussite ?**

l'évolution des cadres de financement des projets vers une plus grande souplesse, nécessaire à l'expérimentation.

**Attention :**

laisser une place à l'imprévu ne signifie pas systématiquement une « carte blanche totale ».



Le financement de nombreux projets artistiques repose sur des « appels à projets » ou sur des dispositifs de court-moyen terme. Cela génère une survalorisation d'effets à court terme aux résultats moins ambitieux.

## Viser ensemble des impacts sociaux ambitieux

### Comment ?

- par le dialogue entre les acteur.trice.s des collectivités et les acteur.trice.s « de terrain »
- en valorisant les qualités coopératives, relationnelles et d'adaptation des porteur.euse.s de projets artistiques et culturels

### Condition de réussite ?

se fixer, en accord entre les parties-prenantes du projet et les partenaires financiers, des objectifs et indicateurs d'impacts sociaux.

### Attention :

à intégrer les porteur.euse.s de projet dans l'élaboration des dispositifs qui leur sont dédiés.



Dans l'esprit commun, « produire » est associé à « efficacité ». Ce sont souvent les résultats qui apparaissent dans les bilans fournis aux financeur.euse.s d'un projet et plus rarement les modalités de réalisation.

## Redonner de l'importance aux processus

### Comment ?

- en se dotant d'outils de valorisation des processus, tels que l'auto-évaluation (cf verso du poster)

### Condition de réussite ?

que les soutiens viennent assister au projet lorsqu'il est en cours.

### Attention :

à la confusion très fréquente entre l'auto-évaluation et le bilan qualitatif.



Si la relation entre programmeur.trice et artiste repose souvent sur l'accueil d'un spectacle, certains projets artistiques requièrent d'autres types de relations.

## Ajuster sa posture professionnelle aux nécessités du projet

### Comment ?

- en diversifiant les sujets d'échange
- en étant attentif.ve à sa propre souplesse et capacité d'adaptation

### Condition de réussite ?

parvenir à se rendre disponible, malgré une surcharge d'activité fréquente chez les professionnel.le.s du secteur culturel.

### Attention :

à la notion de « bien-être » dans la sphère professionnelle, trop souvent négligée.



L'habitude de minimiser certaines charges a pour conséquence de sous-valoriser, fréquemment, les coûts réels de projets.

## Se donner la clarté des moyens « réels » et nécessaires aux projets

### Comment ?

- par une meilleure connaissance des moyens réellement nécessaires à la réalisation du projet
- en recherchant, ensemble, des solutions efficaces

### Condition de réussite ?

le partage de la gouvernance du projet pour développer la co-responsabilité de l'ensemble des partenaires.

### Attention :

la lucidité partagée n'engagera pas nécessairement des moyens plus conséquents sur les projets.



De plus en plus de personnes sont sensibilisées aux droits culturels. Pour autant, ceux-ci demeurent confus voire inconnus pour la grande majorité des citoyen.ne.s.

## Comprendre les droits culturels pour mieux les intégrer à la mise en œuvre des projets

### Comment ?

- en acceptant ensemble de réinterroger la hiérarchie de nos valeurs
- en respectant systématiquement les droits humains fondamentaux, objets essentiels de toute politique publique

### Condition de réussite ?

être collectivement en capacité de lire la mise en œuvre des projets à l'aune des 8 droits culturels : diversité – identité – information – éducation – coopération – patrimoine – participation – communauté.

### Attention :

les projets culturels sont à placer, au même titre que les autres (urbains, sociaux, touristiques...etc), sous l'égide des droits culturels mais sans s'y réduire.

FAIRE VIVRE  
LES DROITS  
CULTURELS



Dans la plupart des cas, les artistes sont à l'initiative des projets artistiques, ils.elles en sont souvent les têtes de proue. Écrire et concevoir ces projets à plusieurs entités rendrait l'implication des co-opérateur.trice.s plus fluide.



## Faire une place à des projets écrits en commun

### Comment ?

- par une plus grande prise en compte des diversités (d'acteur.trice.s, de compétences, de parcours...etc) qui enrichit les collaborations
- en facilitant l'appropriation du projet ou de la démarche par davantage d'acteur.trice.s et habitant.e.s

### Condition de réussite ?

mettre en place des processus de consultations et d'échanges, à des moments opportuns du projet.

### Attention :

une gouvernance partagée qui respecte les identités et prérogatives professionnelles de chacun.e.



L'analyse des impacts sociaux des projets artistiques est encore peu pratiquée par manque de temps et de ressources.



## Évaluer ENSEMBLE les impacts sociaux

### Comment ?

- en se formant aux différentes approches évaluatives
- en regardant avec précision les effets du projet artistique sur tous ses participant.e.s (porteur.euse.s - bénéficiaires - usagers - facilitateurs - médiateurs)
- par le partage des tâches au sein de la démarche évaluative

### Condition de réussite ?

que cette partie intégrante du projet soit accompagnée de ressources et moyens complémentaires de la part des contributeur.trice.s.

### Attention :

à la nécessité que l'ensemble des personnes impliquées dans la mise en œuvre du projet soient également associées à son évaluation. Cela permet de l'enrichir par le croisement de divers points de vue.



L'auto-évaluation est rarement entendue comme une analyse de sa pratique ; or s'évaluer c'est se donner les moyens d'une action efficiente.



## Redonner sa valeur initiale à l'auto-évaluation

### Comment ?

- en « dédramatisant » l'exercice qui peut, s'il est mené de manière efficiente, faire pleinement partie des temps de dialogue entre porteur.euse.s de projet
- en s'enrichissant des pratiques d'autres secteurs professionnels, souvent plus familiers de cette démarche que le secteur culturel

### Condition de réussite ?

ajuster l'auto-évaluation de son projet à ses moyens et ses ressources.

### Attention :

à ce qu'elle reste un outil pour ajuster positivement les projets et non un instrument de sanction ou de contrôle.



Pour aller + loin avec l'auto-évaluation

Il est d'usage d'accueillir des équipes artistiques sur un temps relativement bref, au cours d'une programmation de saison. Cela réduit les possibilités de temps de partage entre les artistes et les équipes des lieux qui les accueillent.



## Entrer en « complicité active » sur un temps long et/ou régulier

### Comment ?

- en partageant des enjeux communs et spécifiques au territoire
- en permettant une connaissance plus fine des équipes et des fonctionnements respectifs

### Condition de réussite ?

la présence régulière de l'équipe artistique sur le territoire.

### Attention :

aux difficultés à articuler ces temps d'immersion dans des calendriers professionnels encore régis, en priorité, par la production et la diffusion.



Le « public » est souvent réduit à une communauté éphémère de personnes qui partagent quelque chose qui lui est proposé.



## Impliquer les habitant.e.s

### Comment ?

- par la multiplication de nouveaux gestes artistiques et projets, où la place des spectateur.trice.s est plus active et participative
- en percevant le territoire comme un espace de stimulation et d'inspiration artistique
- en favorisant la créativité de chacun.e

### Condition de réussite ?

les inviter à participer dès la conception du projet.

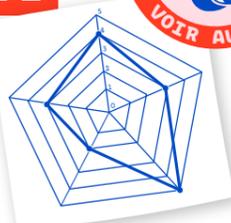
### Attention :

aux oppositions binaires encore très fréquentes entre la création de spectacle et les démarches artistiques immersives. Ces dernières devraient avoir les mêmes droits, valeurs et moyens d'existence.

## Découvrez

### L'OUTIL D'AUTO-ÉVALUATION COLLABORATIVE

AU DOS de ce poster, ainsi que d'autres informations



**odia** normandie

[www.infusion-odianormandie.fr](http://www.infusion-odianormandie.fr)

**QUI SOMMES NOUS ?**  
**LE SITE RESSOURCE**

**LA GENÈSE DES 13 IDÉES- CLÉS**

Les partenaires du dispositif Infusion/Effusion



www.monsieurScribe.com  
conception graphique

## QUI SOMMES-NOUS ?

L'Odia Normandie est une agence régionale qui opère dans tous les champs de la diffusion du spectacle vivant et intervient dans les domaines suivants : théâtre, danse, musique, cirque, arts de la rue et de l'espace public, conte, arts de la marionnette et théâtre d'objets.

Ses actions sont complémentaires et viennent renforcer celles des collectivités publiques qui les soutiennent.

- Elles visent tout à particulièrement à :
- favoriser un équilibre culturel et artistique territorial
  - orienter, informer ou accompagner les lieux et les équipes artistiques professionnel.le.s normand.e.s en vue de leur structuration et de leur diffusion ;
  - concourir à la qualification professionnelle de celles et de ceux qui agissent dans le champ du spectacle vivant.

Pour ce faire, ses moyens d'action sont : l'information, la formation, le conseil, la mise en réseau, le soutien à la diffusion artistique ; et bien d'autres projets qui participent de cet accompagnement des différents acteurs du spectacle vivant.

Ses actions sont guidées par le respect de la parité, de l'inclusion et de la diversité ainsi que par l'engagement dans la transition écologique.



## LA GENÈSE DES 13 IDÉES-CLÉS

### L'Expérience Infusion/Effusion

En 2020, le Conseil Régional de Normandie a sollicité l'Odia Normandie pour venir en soutien à la relance de l'activité artistique normande et contribuer à stimuler la relance du secteur, alors ralenti par la crise sanitaire.

Les périodes de confinement successives avaient coupé la population de relations et d'interactions sociales mais pas des capacités d'accès à d'innombrables offres culturelles, désormais accessibles en podcast, streaming et offres dématérialisées.

C'est donc tout naturellement que les RELATIONS ont été le sujet central du programme de relance imaginé par l'Agence.

Ce programme, appelé **Infusion/ Effusion** a pris la forme d'un appel à candidatures qui invitait les lieux de diffusion et les équipes artistiques à **coopérer, en binôme, pour qu'ils renouvellent leurs façons d'entrer en relation avec les habitant.e.s d'un territoire.**

Ensemble, ils devaient :

- **Coopérer** pendant 18 mois (de février 2021 à juillet 2022)
- **Écrire des actions avec et pour** le territoire
- Sortir totalement du registre de leurs actions culturelles habituelles pour en expérimenter de nouvelles (pour eux).

Ils ne devaient pas : produire ou diffuser un spectacle de leur répertoire dans le cadre de ce programme.

**10 projets, portés en binôme, ont été sélectionnés, provenant de territoires urbains, péri-urbains et ruraux de toute la Normandie.**

### L'élaboration

Pour accompagner ces 10 projets artistiques en immersion sur les territoires, l'Odia Normandie a coordonné une **démarche d'auto-évaluation**, en lien avec le cabinet Galatea conseil et Florès. Celle-ci visait à **analyser les évolutions des pratiques professionnelles** dans le cadre de cette expérience de 18 mois.

Cette démarche d'analyse avait plusieurs intérêts et objectifs :

- **Structurer** les projets par des temps d'échanges et de suivis réguliers, permettant de prendre du recul sur la pratique mais aussi de ne pas dévier des valeurs initiales des projets. Le risque semblait possible dans une temporalité moyenne à longue (18 mois) et dans un contexte mouvant et inédit.
- **Apporter** des espaces de rencontre sous la forme de cadres de dialogue, nécessaires à la coopération.
- **S'ouvrir** à de nouveaux points de vue sur leurs actions grâce à la dimension collective.

Au gré de ce que chacun.e a traversé, à son endroit (agence régionale, artistes, lieux, collectivités), cette aventure a montré un certain nombre de normes et d'habitudes de travail en vigueur dans notre secteur, qu'il est intéressant de réinterroger.

L'expérience nous a montré qu'il y a parfois des opportunités à voir et faire les choses différemment, pour nous permettre de toujours mieux faire notre travail de défenseur.se du service public de la culture au bénéfice et avec des habitant.e.s d'un territoire.

C'est ce que nous, Odia Normandie, avons souhaité partager succinctement à travers les 13 idées-clés (au recto) qui ont fait dénominateur commun entre les expériences vécues par les acteur.trice.s d'Infusion/Effusion, que nous remercions très chaleureusement.

**Ces idées convergent toutes vers l'absolue nécessité de faire vivre la notion de coopération dans toutes les strates d'un projet (relationnelles, opérationnelles, entre secteurs professionnels, entre partenaires...etc) au bénéfice des droits culturels de tout un chacun.e.**

## LE SITE RESSOURCE



[www.infusion-odianormandie.fr/](http://www.infusion-odianormandie.fr/)

il permettra à celles et ceux qui le souhaitent, d'approfondir leur découverte de ces projets.

Vous y trouverez :

- Les détails sur le déroulement du dispositif et les projets qui se sont déroulés
- De la matière sensible : sonore et visuelle
- De la ressource documentaire pour aller plus loin sur certains sujets

## OUTIL D'AUTO-ÉVALUATION COLLABORATIVE

Pour faciliter le travail de coopération autour d'un projet



### Mode d'emploi

L'intérêt de cet outil porte sur sa mobilisation possible, par les partenaires du projet dans ses différentes étapes.

Il peut donc être utilisé pour :

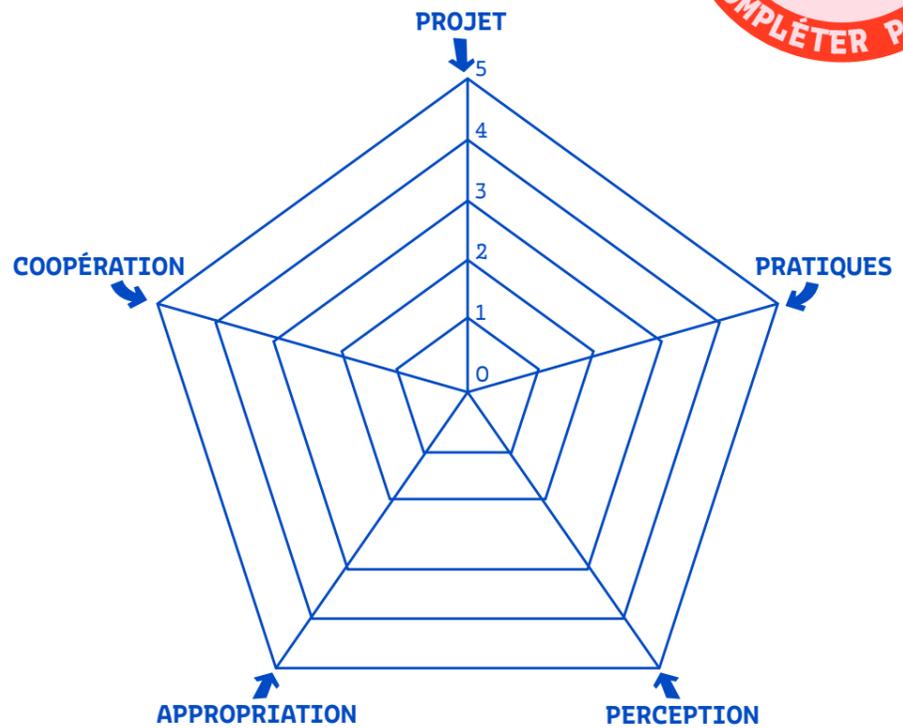
=> observer **les transformations, les effets.**

=> **échanger, tout au long du projet**, telle une boussole - un outil de discussion- qui permet de ne pas s'éloigner des valeurs communes initiales des partenaires.

Les 5 pointes du pentagone proposent **5 angles d'analyse du projet**

Dans le tableau ci-dessous, ces angles d'analyse ont été problématisés sous la forme de questions concrètes qui ont pour objectif d'amorcer les échanges entre partenaires, elles sont indicatives et en aucun cas exhaustives.

Elles ne sont donc pas figées et doivent être adaptées en fonction de votre projet. L'intérêt porte sur la qualité et le développement de vos réponses. Afin de se sentir avancer ensemble, de constater les évolutions du projet, vous pouvez vous attribuer une valeur (entre 1 et 5), que vous positionnez dans le pentagone.



Angles d'analyse	Questions à (re)partager en cours de projet	Questions à partager à la fin du projet
<b>Le Projet</b> = la démarche menée	Le projet est-il en voie d'être réalisé dans la dimension imaginée ? Procédez-vous à des ajustements par rapport à l'idée de départ ? Lesquels ? Pourquoi ?	Avez-vous procédé à des ajustements depuis vos intentions de départ ? Lesquels ? Ces ajustements sont-ils plus ou moins pertinents que les intentions initiales ?
<b>Les pratiques</b> = les actions et manières de faire	Votre méthode de travail diffère-t-elle d'autres projets ? Comment vous adaptez-vous à vos partenaires ? et eux à vous ? En quoi vos actions sont-elles adaptées aux spécificités de votre territoire ? Avec qui partagez-vous les différents enjeux qu'intègre le projet ?	Vos pratiques ont-elles évolué dans le cadre du projet ? lesquelles ? La répartition des rôles a-t-elle été identique à celle que vous observez habituellement ? Quelles compétences (déjà présentes ou nouvelles) avez-vous dû mobiliser dans le cadre de ce projet ?
<b>La perception</b> = les représentations du projet par les habitant.e.s	Comment ce projet est-il connu et perçu par les habitant.e.s du territoire ? Sur quoi vous appuyez-vous pour avancer ces réponses ?	Dans quelle mesure le projet déplace-t-il le rôle/fonction habituellement dévolu à chacun.e ? A-t-il engendré un changement de regard parmi les professionnel.le.s, les habitant.e.s ?
<b>L'appropriation</b> = L'effectivité du partage	Le projet est-il partagé par d'autres personnes ? Quels pans du projet sont partagés ? avec qui ? comment ce partage se déroule-t-il ?	Les habitant.e.s, associations, partenaires, structures ressources (écoles...etc) s'en sont-elles emparées ? dans quelle mesure ? A quoi le voyez-vous ?
<b>La Coopération</b>	Les relations provoquées par le projet diffèrent-elles d'autres projets ? En quoi ? La qualité d'échange permet-elle un travail en confiance ? Quelles sont les difficultés rencontrées et que vous percevez ? Comment les surmontez-vous ?	Que feriez-vous autrement si l'expérience venait à se reproduire ? D'autres enseignements ou questionnements ont-ils été soulevés par ce projet ? lesquels ?