



Promouvoir la participation culturelle

Un guide pour les services
de promotion
publié par le
Dialogue culturel national

Promouvoir la participation culturelle

Un guide pour les services de promotion

04 Introduction

07 La participation culturelle

08 Qu'est-ce que la participation culturelle ?

08 Concevoir ensemble la vie culturelle

11 Les formes de participation culturelle

15 Caractéristiques des processus participatifs

16 Pourquoi promouvoir la participation culturelle ?

16 La participation culturelle dans l'encouragement de la culture

19 Intersections avec d'autres domaines de promotion

20 Trois arguments pour promouvoir la participation culturelle

22 Comment promouvoir la participation culturelle ?

23 Supprimer les obstacles, créer des accès

24 Une promotion efficace

27 Repenser et s'engager

31 Promouvoir la participation culturelle

32 Définir et élargir les compétences du service de promotion

33 Objectifs, tâches et compétences du service de promotion

35 Personnel et organigramme du service de promotion

36 Communication et évaluation de la stratégie de promotion

38 Soutenir les institutions culturelles

40 Personnel et partenariats : la participation commence dans les institutions

40 Examiner d'un œil critique la programmation

43 Adapter la communication aux besoins du public

44 Soutenir et accompagner des projets

44 Réaliser une mise au concours

51 Évaluer les requêtes

56 Conclure les projets

58 Postface et remerciements

59 Impressum

L'être humain éprouve le besoin d'assister à des événements culturels et de pratiquer lui-même des activités culturelles. Ce besoin se fait tout particulièrement ressentir en ces temps où les possibilités de participer à la vie culturelle sont limitées par la pandémie. C'est en effet en l'absence d'offres culturelles que la notion parfois abstraite de participation culturelle devient sensoriellement, émotionnellement et intellectuellement tangible. Face à la pandémie et aux nombreuses restrictions y associées, nous sommes peut-être tous et tous devenus un peu plus conscients de ce que vivent quotidiennement les personnes dont le souhait de participer à la vie culturelle se heurte à des obstacles extérieurs. Les expériences et connaissances gagnées au cours de cette période nous confortent dans notre conviction qu'il est important et nécessaire de renforcer la participation culturelle dans notre société, cela afin que le plus grand nombre puisse, individuellement ou en groupe, se confronter de diverses manières à la culture et s'exprimer culturellement selon ses propres idées. C'est ainsi que la participation culturelle donne un visage humain au vivre ensemble dans notre société.

Cantons, villes, communes et Confédération partagent la volonté de renforcer la participation active à la vie culturelle. Pour se rapprocher de ce but, les services de promotion publics et privés actifs dans les domaines les plus variés sont appelés à apporter leur contribution. En 2019, le Dialogue culturel national a publié le manuel «Participation culturelle», complété désormais par le présent guide «Promouvoir la participation culturelle» à l'attention des services de promotion. Ce guide pratique vous aidera à accorder votre activité quotidienne de promotion à l'objectif de la participation culturelle d'une majorité aussi large que possible.

Pour le Dialogue culturel national

*Alain Berset
Conseiller fédéral*

*Jean-Pierre Siggen
Conseiller d'Etat, Canton de Fribourg*

*Sami Kanaan
Conseiller administratif,
Ville de Genève*

*Rudolf Grüninger, membre du comité
Association des communes suisses*

Le guide pratique propose des pistes concrètes pour renforcer la participation de la population à la vie culturelle.

De nos jours, les institutions, organisations ou projets sont fréquemment évalués – et cela de plus en plus par la population elle-même – sous l’angle des possibilités de participation qu’ils offrent. Malgré cela, renforcer la participation d’une majorité aussi large que possible à la vie culturelle semble toujours une entreprise plus facile à dire qu’à faire. Ce constat est à l’origine du présent guide «Promouvoir la participation culturelle», qui propose des pistes concrètes pour se rapprocher de cet objectif essentiel de la politique culturelle et sociale.

Il n’est pas possible de définir de manière exhaustive une notion telle que la participation culturelle. Il en existe des conceptions et représentations fort différentes. En Suisse, ces dernières varient même d’une région linguistique à l’autre. Il nous paraît donc plus important de reconnaître la variété des formes de participation culturelle plutôt que de vouloir à tout prix lui donner une définition univoque. En reconnaissant la participation culturelle dans sa diversité, il est possible d’identifier des caractéristiques communes qui sous-tendent la promo-

tion et le soutien de ses différentes formes. Cela dit, la simple déclaration d’un engagement à renforcer la participation culturelle n’est de loin pas encore suffisante: elle devra nécessairement s’accompagner d’une stratégie de promotion conséquente.

A travers le présent guide, nous vous invitons – services de promotion publics et privés – à étudier au sein de vos propres stratégies de promotion la manière dont vous pouvez soutenir de façon ciblée l’orientation participative des institutions et des projets culturels:

- en développant les compétences de votre service afin de répondre de manière efficace aux défis de la promotion de la participation;
- en adaptant votre promotion aux spécificités des projets participatifs;
- en faisant de la participation un aspect fondamental jusque dans les organes de direction des institutions, organisations et projets que vous soutenez;
- en soutenant des institutions, des organisations et des projets en collaboration avec des services de promotion actifs dans d’autres domaines d’encouragement.

Le présent guide s'articule en deux parties. La première vise à approfondir votre propre compréhension de la participation culturelle et de ses enjeux, afin de les transposer dans les divers contextes de promotion. La seconde partie propose des recommandations concrètes pour la promotion de la participation dans les institutions, les organisations et les projets.

Ce guide s'adresse aux services de promotion publics et privés œuvrant dans des contextes et des domaines variés. Il va de soi que certaines des recommandations et des propositions qu'il contient ne seront ni forcément nouvelles, ni toujours adaptées à votre service. Nous espérons cependant que l'une ou l'autre d'entre elles vous aidera à découvrir de nouvelles pistes et à progresser sur votre propre chemin vers la promotion de la participation culturelle.

Le guide est conçu de manière à vous laisser la liberté d'aborder le sujet de la participation culturelle selon vos propres possibilités. En fonction de vos besoins, vous pourrez le parcourir de diverses façons : en lisant chacun des chapitres dans l'ordre, d'un bout à l'autre, ou en vous concentrant sur les recom-

mandations plus pratiques de la deuxième partie, ou encore en le feuilletant de manière aléatoire et en vous laissant inspirer par les représentations graphiques.

Pour approfondir le sujet de la participation culturelle, nous vous recommandons de consulter également le manuel «Participation culturelle», disponible en librairie ou téléchargeable gratuitement. Vous trouverez ce manuel, ainsi que d'autres documents de travail pour la promotion de la participation culturelle, sur Internet en suivant le code QR ci-contre.

Nous vous souhaitons une lecture stimulante!

*Les membres du groupe de travail
Participation culturelle du Dialogue
culturel national*



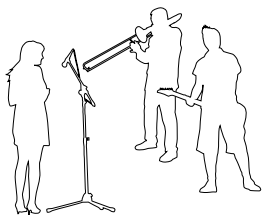
Promouvoir la participation culturelle

07

La participation culturelle

La participation culturelle a comme objectif de valoriser l'activité culturelle de chacune et chacun, individuellement ou en groupe. Elle vise l'expression culturelle propre ainsi que la contribution et la co-responsabilité dans la conception et la réalisation de la vie culturelle. Participer signifie : prendre part, donner une part, avoir part – devenir et faire partie.

Qu'est-ce que la participation culturelle ?



« Notre école pour aveugles a été invitée à composer une chanson pour un festival de musique local. Les élèves se sont tout de suite montrés très motivés ! Le fait de pouvoir enregistrer leur chanson dans un studio professionnel a représenté un événement exceptionnel. Cette expérience a vraiment permis de mettre en valeur la contribution de ces jeunes à la vie culturelle locale. »

Responsable de groupe dans une école pour jeunes aveugles et malvoyants

Concevoir ensemble la vie culturelle

L'encouragement moderne de la culture se base sur une notion large de la culture. La définition de l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) est vaste et multidimensionnelle. Elle ne se limite pas aux arts et à la sauvegarde du patrimoine culturel. La culture est bien plus comprise comme un élément essentiel de la vie sociale et politique, et comme un instrument efficace pour promouvoir l'intégration et la cohésion sociale.

L'objectif d'une politique culturelle active est donc de faire en sorte que tous les groupes de population puissent, autant que possible, participer à la vie culturelle. L'accès à la culture et la médiation culturelle sont des éléments clés pour atteindre cet objectif.



La participation culturelle crée des espaces de rencontre et d'expérience pour toutes les personnes impliquées.

La notion de participation se définit de manière très large. Elle désigne les possibilités qu'ont les individus et les groupes de se comprendre eux-mêmes comme membres de la société et d'exercer une influence active sur les processus de décision,

de conception et de formation de l'opinion. L'inclusion, la co-construction, la coopération, la co-décision, la co-responsabilité, la co-gestion, etc. sont autant de notions apparentées.

La participation s'exprime sous les formes les plus variées d'interaction, de coopération et de soutien mutuel. Elle concerne toutes les personnes impliquées ainsi que leurs actes. Elle crée des espaces de rencontre et d'expérience dans lesquels les participants expérimentent leurs possibilités d'action et renforcent leur capital social et culturel.

La participation culturelle désigne la participation du plus grand nombre à la vie et au patrimoine culturels. Les notions centrales qui la sous-tendent sont l'expression de soi, l'activité personnelle et l'autonomie. Dans cet esprit, la participation culturelle signifie :

- la possibilité de s'appropriier, comprendre, réfléchir et exploiter la culture sous tous ses aspects et ses formes d'expression ;
- la possibilité de pratiquer, transmettre et développer soi-même la culture.

Renforcer la participation culturelle signifie donc permettre et favoriser non seulement la confrontation avec la culture (au sens large) mais aussi la co-réalisation active de la vie culturelle par des individus et des groupes.

La participation culturelle ne peut se définir de façon exhaustive. Elle poursuit plutôt un objectif politique global, à savoir qu'une majorité aussi large que possible ait la possibilité – malgré l'inégalité des chances en termes de formation, de revenu, d'origine, de handicaps physiques, psychiques et cognitifs – de se confronter à différentes formes d'expression culturelle, de concevoir activement la vie culturelle et de s'exprimer culturellement. Car qui participe à la vie culturelle prend conscience de ses propres racines culturelles, se dote d'une voix personnelle et contribue ainsi à la diversité culturelle de la Suisse.



Notion large de la culture – A la Conférence mondiale sur les politiques culturelles de Mexico City (du 26 juillet au 6 août 1982), les 129 Etats membres de l’UNESCO ont convenu que « la culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l’ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l’être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances. »

Participants – Les processus de participation transforment les individus et les groupes en participants, et leur délègue un certain pouvoir décisionnel. Les processus participatifs réussissent lorsque la modération met au premier plan les ressources – et non d’éventuels déficits – des participants. Ces derniers ne sont pas les seuls destinataires immédiats du processus; leur entourage (parents, frères et sœurs, enfants, voisins, amis, enseignants, personnel d’encadrement, assistants sociaux, etc.) peut aussi y être impliqué.

Les formes de participation culturelle

Dans les processus et projets de participation culturelle, de multiples formes de participation sont possibles à différentes phases. L’expérience montre que pour chaque phase du processus de participation, il vaut la peine d’évaluer le degré et les formes de participation offertes aux individus et aux groupes impliqués. Pour ce faire, la typologie générale des formes de participation peut être un outil approprié :

- 1. S’informer :** la base de tout processus participatif est l’information. Toutes les autres formes de participation en découlent.
- 2. Exprimer son avis :** les individus et les groupes donnent leur avis sur une situation ou un sujet.
- 3. Contribuer et offrir son savoir-faire :** sur la base de leurs propres expériences, les individus et les groupes prennent position sur un sujet donné.

4. **Collaborer de façon ciblée:** les individus et les groupes deviennent des participants. Ils prennent des décisions en collaboration avec des experts.
5. **Co-créer et co-décider:** les individus et les groupes qui participent décident de façon autonome dans des domaines préétablis.
6. **Agir et décider de façon autonome:** les individus et les groupes qui participent prennent les décisions cruciales de façon indépendante. Au besoin, ils demandent à des experts de les accompagner ou de les soutenir.

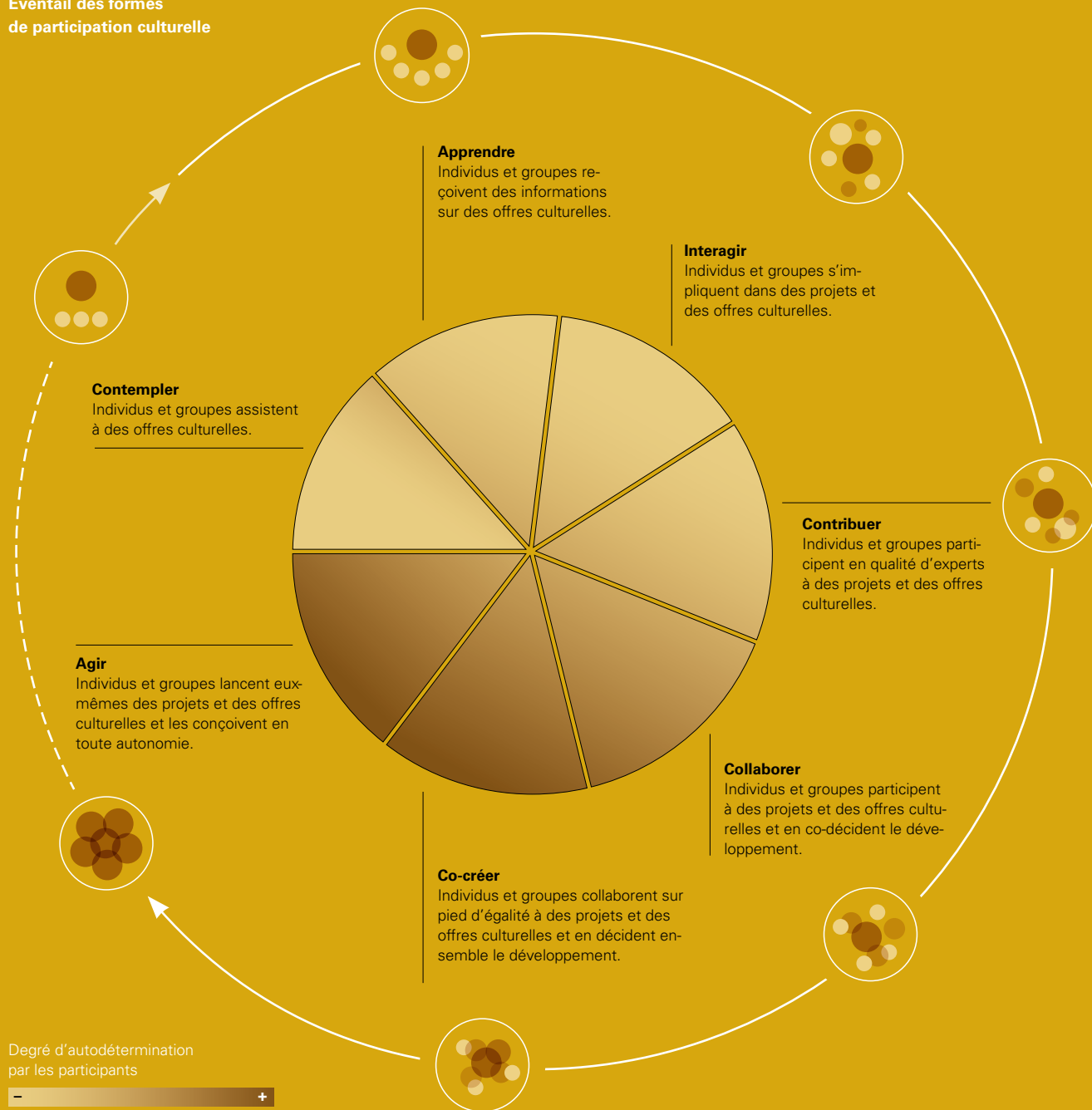
Une compréhension large de la participation culturelle englobe les aspects les plus divers de la participation, de la contemplation passive à l'action autonome en passant par la participation interactive. Cette compréhension générale de la participation culturelle est à la base de la présente publication.



Expertes et experts de leur propre cause – Quel type de médiation culturelle convient aux personnes malvoyantes? Quels sujets préoccupent les migrants allophones? Personne ne peut mieux répondre à ces questions que les intéressés eux-mêmes. C'est pourquoi il est important de les impliquer dès le départ en qualité d'expertes et experts dans le développement des objectifs, des contenus et du déroulement du projet. En tant que membres de l'équipe de projet, ils peuvent réaliser de façon autonome certaines parties du projet.

Partage de la souveraineté d'interprétation – Les processus participatifs exigent des professionnels de la culture une ouverture d'esprit face à des approches inattendues de l'art et de la culture. Que signifient la culture et les offres culturelles, où se déroulent-elles et à qui s'adressent-elles? Autant de questions auxquelles de nouvelles réponses pourront être trouvées en invitant les participants à co-réaliser les projets et à exercer une influence sur la compréhension et la perception de la culture.

Graphique 1
Eventail des formes
de participation culturelle



Graphique 2
Caractéristiques des processus participatifs

Partage du pouvoir décisionnel
Les professionnels de la culture et les individus et groupes impliqués prennent les décisions ensemble.

Résultat ouvert
Les productions sont co-construites dans le dialogue et peuvent évoluer au cours du processus.

Orientation processuelle
Les participants font tous de nouvelles expériences et élargissent leur rayon d'action – même si un projet « échoue ».

Lien avec le cadre de vie
Tout processus de participation est enraciné dans le cadre de vie des individus et des groupes.

Partage de la souveraineté
Les professionnels de la culture partagent leur souveraineté d'interprétation avec les individus et groupes impliqués.

Réflexivité
Les processus participatifs permettent et exigent une remise en question de routines, de valeurs et de hiérarchies.

Accessibilité
Dans les processus participatifs, il est essentiel de garantir la facilité d'accès pour le plus grand nombre possible de personnes.

Caractéristiques des processus participatifs

La participation culturelle est multiple. Elle se réalise sous des formes, dans des espaces et des combinaisons variés. Les processus participatifs sont tout aussi divers que les individus et les groupes qui y participent. Ils ont cependant en commun les caractéristiques suivantes :

- **Lien avec le cadre de vie** – Tout processus participatif est enraciné dans le cadre de vie des participants. Ceux-ci sont experts de leur propre cause et savent donc le mieux ce qui leur importe et leur est nécessaire. Ils apportent activement leurs expériences et préoccupations aussi bien dans le processus participatif en soi que dans l'élaboration d'offres destinées à des groupes spécifiques.
- **Résultat ouvert et orientation processuelle** – Chaque processus participatif est unique en son genre et son résultat reste généralement ouvert. Les processus participatifs ne se déroulent pas selon un schéma prévisible: ils sont processuels, ce

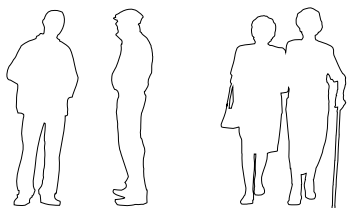
qui signifie que des personnes collaborent, réfléchissent, discutent et créent ensemble. S'il en ressort une production culturelle ou artistique, celle-ci se construit dans le dialogue entre les individus et les groupes impliqués. Le format du produit final peut évoluer pendant le processus, au cours duquel les participants font de nouvelles expériences et élargissent leur rayon d'action. Même si un projet «échoue», les participants en retirent une expérience accrue de leurs possibilités d'action.

- **Partage du pouvoir décisionnel et de la souveraineté d'interprétation** – La curiosité, le respect mutuel et une attitude positive face à un résultat ouvert sont les conditions requises pour le succès d'un processus participatif. Dans ce contexte, il est indispensable que les professionnels de la culture soient disposés à impliquer les participants dans les décisions et à partager leur souveraineté d'interprétation.
- **Réflexivité** – Le processus participatif permet et exige une remise en question perpétuelle. Ce prin-

cipe vaut autant pour ses propres actions, routines et valeurs que pour les processus et les hiérarchies dans le groupe et dans la société.

- **Accessibilité** – Tous les participants souhaitent collaborer et le font de leur propre volonté (motivation intrinsèque). Ils peuvent concevoir et co-décider selon leurs possibilités et d'égal à égal. L'accessibilité est décisive pour qu'une majorité aussi large que possible puisse participer à des projets culturels et s'y sente bienvenue. En font partie par exemple la simplicité des procédures d'inscription, l'aménagement du projet et du lieu, la culture d'accueil et la qualité des relations interpersonnelles.

Pourquoi promouvoir la participation culturelle ?



« Pour moi, le travail participatif signifie que tout un chacun a sa part dans le projet et peut y amener des idées. L'histoire, les images et les textes naissent des émotions des participants et de leur rapport aux personnages de la pièce. C'est un processus intense qui nécessite beaucoup de temps. Mais à la fin, le projet est un peu l'enfant de tous. »

Comédienne amateur
d'un projet participatif de théâtre en plein air

Ces dernières décennies, la population suisse s'est diversifiée. Parallèlement, la conscience de la diversité s'est renforcée dans la société. L'offre culturelle s'est élargie, les formes d'expression culturelle, leur organisation, leurs modes de diffusion et d'exploitation, enfin la manière dont elles sont perçues se sont diversifiées et multipliées. Il n'en reste pas moins que les offres culturelles sont toujours fréquentées de manière très différente selon la formation, le revenu et l'origine des individus.

La participation culturelle dans l'encouragement de la culture

Le droit de participer à la vie culturelle est inscrit dans différents textes de référence relatifs aux droits humains, notamment à l'art. 27 de la Déclaration universelle des droits de l'homme et à l'art. 15.1 du Pacte



Message culture – La loi sur l’encouragement de la culture prévoit un message culture pluriannuel pour le financement de l’encouragement fédéral de la culture. Ce message fixe les objectifs et les mesures de l’encouragement de la culture. Dans le message culture 2016-2020, le Conseil fédéral a défini pour la première fois trois axes d’action prioritaires pour la politique culturelle de la Confédération: la participation culturelle, la cohésion sociale ainsi que la création et l’innovation. Ces axes ont été reconduits pour la période d’encouragement 2021-2024.

Équité des chances – Tout être humain doit pouvoir réaliser son potentiel et développer sa capacité à agir de façon autonome. En matière de culture, l’équité des chances est atteinte si tout un chacun, indépendamment de sa situation de départ, peut participer pleinement et de manière autonome à la vie culturelle. C’est pourquoi la politique de l’équité ne peut se limiter à éliminer les obstacles et les barrières: elle doit également viser à créer de nouvelles possibilités d’accès et de participation pour certains individus et groupes.

international des Nations Unies relatif aux droits économiques, sociaux et culturels. Les droits culturels renvoient aux droits, libertés et responsabilités d’une personne de déterminer et d’exprimer son identité culturelle, que ce soit individuellement ou dans les échanges avec autrui. Renforcer la participation culturelle signifie d’une part respecter les droits de l’individu, seul ou en groupe, et de l’autre, protéger la spécificité culturelle de chacun.

Dans sa politique culturelle, la Confédération met un accent particulier sur la participation culturelle – et donc sur l’équité des chances, la cohésion sociale et la diversité culturelle. Dans le message culture 2016–2020, le Conseil fédéral en souligne l’incidence sociale: « Renforcer l’implication dans la vie culturelle doit permettre d’apaiser la polarisation sociale et apporter de la sorte une réponse déterminante aux défis auxquels est confrontée notre société multiculturelle ».

Ceci est en accord avec d’autres évolutions du droit culturel suisse. Citons:

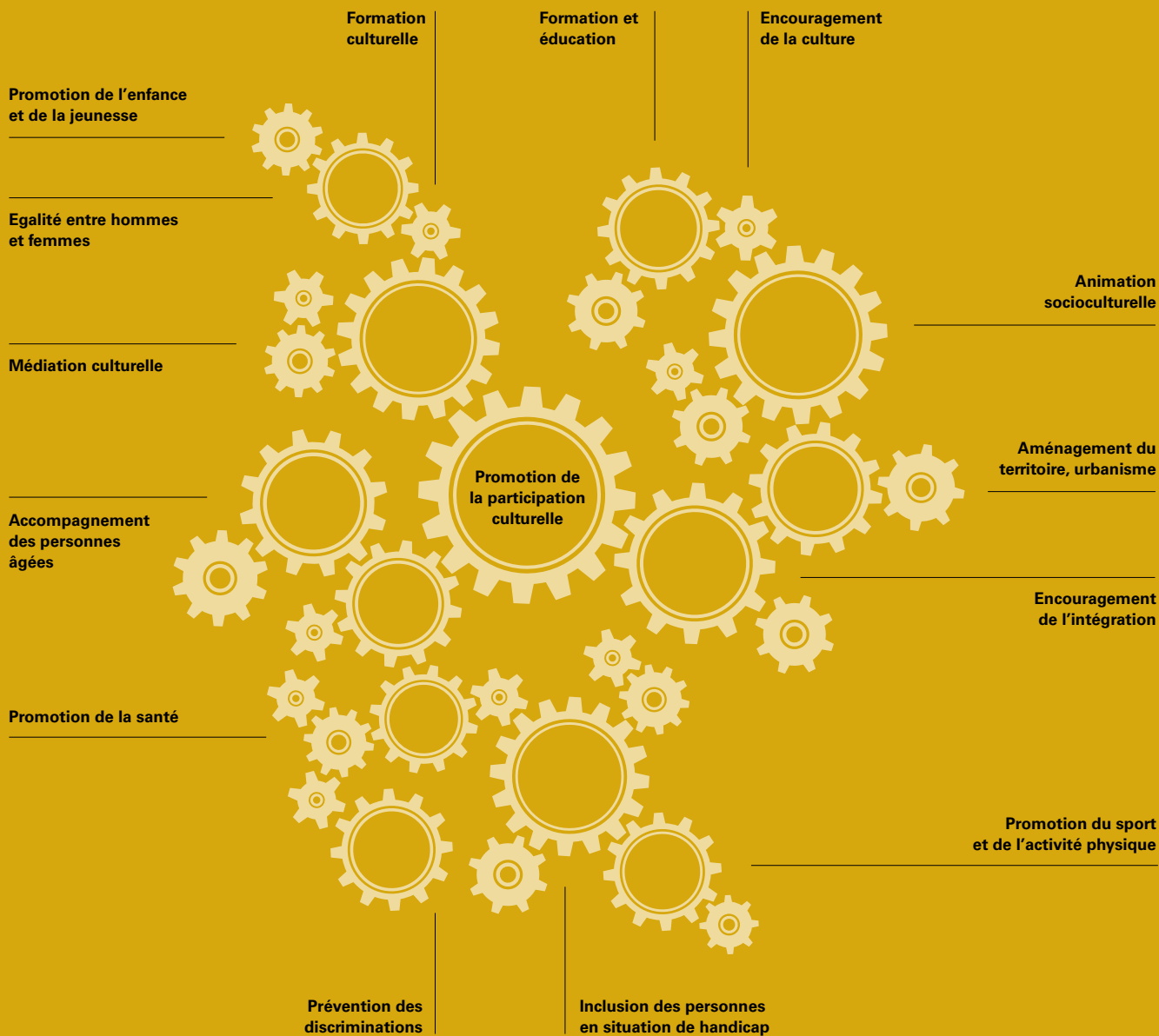
- l’adoption en 2012 d’une nouvelle disposition constitutionnelle sur la formation musicale (art. 67a Cst);

- la ratification en 2008 de la Convention de l’UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles, et de la Convention de l’UNESCO pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel;
- la ratification en 2019 de la Convention-cadre du Conseil de l’Europe sur la valeur du patrimoine culturel pour la société (Convention de Faro).

Outre la documentation des mesures existantes, la Confédération, les cantons, les villes et les communes se sont donné comme tâche dans le cadre du Dialogue culturel national de développer des principes communs pour une stratégie de renforcement de la participation culturelle.

Grâce à un dialogue intense mené aux niveaux politique et scientifique, la notion de participation culturelle a rapidement fait son entrée dans les principes directeurs en matière de culture de nombreux cantons, villes et institutions culturelles. Il en va de même dans la promotion privée de la culture. Les expériences réalisées et partagées par les acteurs publics et privés sont en train de se consolider. Ainsi, la pratique de

Graphique 3
Intersections entre la participation culturelle
et d'autres domaines de promotion





Intersectionnalité – Les caractéristiques, cadres de vie et identités des personnes dépendent de divers marqueurs sociaux comme l'origine, la couleur de peau, l'appartenance sociale, le genre, l'orientation sexuelle ou le handicap. L'intersectionnalité décrit le chevauchement et l'interaction de ces différents niveaux et permet d'identifier les ressources ou les discriminations qui y sont associées. La combinaison de différents désavantages (discriminations multiples) peut faire obstacle à la participation culturelle. En contrepartie, des situations de vie intersectionnelles recèlent aussi des ressources culturelles (appartenances multiples).

Pourquoi promouvoir la participation culturelle ?

la participation culturelle et sa promotion en Suisse sont en développement continu.

Intersections avec d'autres domaines de promotion

La participation culturelle ne concerne pas exclusivement le domaine de l'encouragement de la culture. Les objectifs de la participation culturelle ont de nombreux points communs avec d'autres domaines politiques. Les processus de participation politique, économique, sociale et culturelle se complètent et se retrouvent souvent dans les mêmes projets. Collaborer avec des services de promotion apparentés peut donc être à l'avantage de tous, et ce non seulement quand il s'agit de financer des projets participatifs. La collaboration des services de promotion de différents domaines tient compte du fait que la participation culturelle de certains groupes de population peut être restreinte en raison de plusieurs facteurs (intersectionnalité).

Les objectifs de la participation culturelle ont de nombreux points communs avec d'autres domaines politiques.

Pourquoi promouvoir la participation culturelle?



20

Voici d'autres domaines d'encouragement dans lesquels l'équité des chances dans l'accès à la vie culturelle et le développement des activités culturelles personnelles représentent des objectifs importants:

- promotion de l'enfance et de la jeunesse;
- encouragement de l'intégration;
- prévention des discriminations (origine, couleur de peau, appartenance sociale, genre, orientation sexuelle etc.);
- inclusion des personnes en situation de handicap;
- promotion de la santé et encadrement des personnes nécessitant des soins;
- animation socioculturelle;
- promotion du sport et de l'activité physique;
- aménagement du territoire et développement des quartiers.

Trois arguments pour promouvoir la participation culturelle

Garantir l'équité des chances

En tant qu'éléments d'une politique sociale globale, la politique culturelle et

Statistique des pratiques culturelles – Depuis 2014, les activités culturelles de la population sont relevées tous les cinq ans par l'Office fédéral de la statistique. Les résultats de 2014 et 2019 montrent clairement que la fréquentation des institutions culturelles varie en fonction du profil sociodémographique, notamment du niveau de formation. En 2019, 23% des personnes interrogées déclaraient ne pas se sentir à leur place dans des institutions et des manifestations culturelles. Ce constat vaut en particulier pour les détenteurs d'un certificat d'études de niveau inférieur et pour les personnes à faibles revenus.

l'encouragement de la culture doivent s'adresser à toute la population et mettre le vivre-ensemble au centre. L'encouragement de la culture a pour tâche de s'adresser au plus grand nombre possible de groupes de population et de répondre à leurs différents intérêts et préoccupations. Les offres culturelles doivent être accessibles au plus grand nombre; elles sont conçues de façon à pouvoir être appréhendées par toutes et tous et déployer ainsi leurs effets. Toute personne doit avoir la possibilité de se confronter à la culture, de contribuer à concevoir la vie culturelle et d'être soi-même culturellement active. Les inégalités initiales en matière de formation, de revenu, d'origine et d'état physique, psychique ou cognitif ne sauraient – et ne doivent pas – jouer de rôle.

Renforcer la cohésion sociale

La participation de la population aux quatre domaines que sont la politique, l'économie, les affaires sociales et la culture est un principe fondamental des sociétés démocratiques. Ces quatre dimensions ont en commun de viser la participation et la co-responsabilité de la population dans la vie publique. Elles se com-

plètent, se renforcent mutuellement et contribuent à l'inclusion, à la cohésion et à l'appartenance sociale.

Valoriser la diversité culturelle

Face à la mondialisation, aux migrations, au développement de l'individualisme et à l'omniprésence du numérique, les formes d'expression et d'organisation culturelles se sont multipliées. Il n'existe pas de notion globalement admise de la culture. La participation culturelle recouvre différentes notions et pratiques de la culture, et le renforcement de la participation culturelle implique la valorisation de la diversité culturelle. Les personnes qui s'engagent culturellement exercent une influence sur la vie publique en défendant leurs intérêts et leurs perspectives. La participation du plus grand nombre et la co-responsabilité qui en découle agissent comme un moteur d'innovations culturelles, élargissent la palette de formes d'expression et engendrent de nouvelles formes esthétiques.

La participation à la politique, à l'économie, aux affaires sociales et à la culture est un principe fondamental des sociétés démocratiques.

Comment promouvoir la participation culturelle ?



« Dans mon travail avec les personnes âgées, j'ai appris à remettre fondamentalement en question mes clichés concernant nos aînés. Dès le premier jour, je me suis émerveillé du plaisir, de l'engouement et de la grande ouverture d'esprit des participants. Que nous dansions en plein air ou sur scène avec de jeunes professionnels, il se crée toujours des liens inattendus entre membres de différentes générations. »

Directeur artistique d'une troupe de danse de personnes de plus de 60 ans

La participation ne peut être encouragée par le biais d'une seule mesure ni évaluée à l'aide d'un seul paramètre. Pour la renforcer, il convient de mettre en œuvre diverses actions et mesures participatives. Il s'agit d'une part de supprimer les obstacles et de mettre à disposition de nouveaux accès aux offres culturelles, au patrimoine et à l'activité culturelle. D'autre part, le fait de promouvoir la participation culturelle signifie aussi qu'il faut pouvoir s'ouvrir à de nouvelles formes et de nouvelles organisations de l'expression culturelle individuelle.

Pour favoriser la participation, il est avantageux de pouvoir s'appuyer sur une stratégie clairement définie. Elle donne une direction et permet plus facilement de décider si et pourquoi une institution ou un projet doit se voir allouer des fonds. Les points suivants donnent un aperçu des champs d'action possibles pour la définition d'une telle stratégie.



Participation au patrimoine culturel – La Convention-cadre du Conseil de l'Europe de 2005 sur la valeur du patrimoine culturel pour la société (Convention de Faro) qualifie les aspects matériels aussi bien qu'immatériels et numériques du patrimoine culturel de ressources fondamentales pour le développement durable, pour la cohésion sociale et la qualité de vie. Les Etats contractants confirment par leur signature leur volonté de valoriser le potentiel du patrimoine culturel, d'en améliorer l'accès, et de favoriser des formats novateurs pour se l'approprier. La Suisse a ratifié la Convention-cadre en 2019.

Médiation culturelle – La notion de médiation culturelle renvoie à des situations dans lesquelles le public est informé sur l'art et la culture, s'entretient à propos d'art et de culture et y réagit. La médiation culturelle comprend donc des pratiques diverses, comme les visites guidées, les entretiens avec le public, les ateliers et les conférences introductives, mais aussi l'enseignement des branches artistiques, les projets pédagogiques autour du théâtre, les projets scolaires impliquant des artistes, etc.

Supprimer les obstacles, créer des accès

Des instruments spécifiques aident à supprimer les obstacles et à promouvoir non seulement l'accès physique, matériel et intellectuel à la culture, mais encore l'activité culturelle personnelle.

- **Suppression d'obstacles et promotion de l'accès à la culture** – Il s'agit d'éliminer les obstacles architecturaux, techniques, organisationnels ou financiers qui empêchent certains groupes de participer à la création, aux manifestations et au patrimoine culturels. Comme mesures concrètes, citons les réductions accordées sur les entrées, l'adaptation des heures d'ouverture et de représentation, les informations facilement compréhensibles, l'audiodescription, la traduction en langue des signes, l'utilisation de canaux de communication analogiques et numériques.

- **Formation culturelle** – La formation culturelle vise à augmenter la compétence des personnes à se confronter à la culture et les inciter

à pratiquer elles-mêmes une activité culturelle. Comme mesures concrètes, citons par exemple les offres de formation adaptées à certains groupes de population dans des domaines comme la musique, la littérature ou le cinéma.

- **Médiation artistique et culturelle** – La médiation rend le patrimoine culturel, les œuvres d'art et les spectacles artistiques plus accessibles au public. Comme exemples concrets, citons les offres de médiation proposées dans les musées, théâtres, bibliothèques et monuments.
- **Promotion de la pratique culturelle personnelle** – Citons par exemple les projets culturels communautaires (c'est-à-dire des projets s'adressant à un groupe de population entretenant des liens étroits) ou le soutien de manifestations et organisations de sociétés culturelles d'amateurs.

Les services de promotion peuvent intervenir à différents niveaux. L'important est que les différents niveaux d'action s'accordent aux

objectifs primordiaux du service en question.

Une promotion efficace

L'effet de l'encouragement de la culture peut être décrit comme le résultat d'une chaîne d'effets: avec les moyens disponibles (input), il s'agit de réaliser différentes mesures (output) qui provoquent des changements chez les personnes impliquées et/ou dans leur cadre de vie (outcome). Ces effets rayonnent dans la société et y provoquent à leur tour des changements (impact).

L'impact, qui représente l'état futur visé par les mesures de promotion, se trouve au début et à la fin de la chaîne d'effets. Pour définir l'impact, il est important de ne pas tenir compte uniquement des mesures initiées par le service de promotion lui-même, mais d'intégrer également les activités et les projets mis en oeuvre par les institutions culturelles et les autres organisations soutenues financièrement par ce service. L'impact, et le changement social qu'il

visé, servent de fil rouge pour orienter la promotion et les mesures qui en découlent. Pour une promotion efficace, il est recommandé de clarifier dès le départ les besoins, le contexte et les partenariats:

- **Analyser le besoin** – A quels défis sociaux les (nouvelles) mesures d'encouragement doivent-elles répondre? Quelles connaissances scientifiques aident à comprendre ces défis? Quels groupes de population doivent être impliqués ou mobilisés plus fortement? Quels autres services de promotion publics et privés consacrent leur activité à ces mêmes groupes?
- **Recenser les besoins individuels** – Quels sont les besoins des groupes et individus que l'on souhaite impliquer? Quelles institutions et spécialistes doivent absolument être associés à cette analyse des besoins, et sous quelle forme?
- **Examiner** – Où la participation existe-t-elle déjà? Dans quelles bonnes pratiques ou auprès de quels porteurs de projet expérimentés dispose-t-on d'informations sur

L'impact vise un changement social et sert de fil rouge pour orienter la promotion de la participation culturelle.

Graphique 4
Questions directrices
pour définir un modèle d'impact





26

les facteurs de succès et les écueils? De quels projets «échoués» peut-on tirer des apprentissages en matière de promotion de la participation culturelle?

- **Mettre sur pied des partenariats** – Quelles personnes, quels groupes ou organisations intéressés et engagés peuvent être impliqués à titre de parties prenantes dans l'élaboration des mesures d'encouragement? Comment exploiter les synergies avec des initiatives existantes?

Pour formuler les impacts recherchés de façon aussi SMART que possible (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et fixé dans le Temps), il est utile d'exploiter les enseignements tirés de l'analyse des besoins. Toutefois, même avec une formulation soigneuse, l'évaluation d'un impact s'avère complexe. Pour déterminer si et dans quelle mesure un projet déploie des effets, il est recommandé de définir des indicateurs concrets, qui aideront à établir s'il s'est produit un événement déterminé permettant de conclure à l'atteinte d'un impact recherché.

Pour établir un modèle d'impact pour la promotion de la participation culturelle, il est décisif que les individus et groupes concernés soient impliqués dès le départ en qualité d'experts et d'expertes. Plus concrètement:

- Lors de l'analyse des besoins et de la formulation des impacts recherchés: de quoi les participants ont-ils vraiment besoin? Qu'est-ce qui est pertinent pour eux?
- Lors de la formulation des cibles d'output et d'outcome: par quelles mesures, processus et formes de participation les participants seront-ils le mieux mobilisés? Comment sera-t-il possible d'obtenir un changement de leur situation de vie?
- Lors de l'établissement d'indicateurs d'effet: les objectifs sont-ils réalistes? A quoi reconnaît-on le bon chemin pour atteindre les impacts recherchés? Quels objectifs peuvent être saisis quantitativement, lesquels qualitativement?

Un modèle d'impact rencontrera une large approbation s'il s'appuie sur des expériences pratiques et tient compte d'une pluralité de

Culture amateur – Dans toute la Suisse, des dizaines de milliers de personnes issues de tous les milieux s'engagent dans des orchestres, des chœurs, des troupes de théâtre amateur et des sociétés culturelles. Leur travail est majoritairement bénévole et s'effectue au service de la vie culturelle locale et dans l'intérêt de la pratique culturelle personnelle. Les sociétés d'amateurs mettent la participation en acte et forment la base d'une scène culturelle vivante et diversifiée.

perspectives. Il importe donc que les services de promotion recherchent le dialogue aussi bien avec les individus et les groupes impliqués qu'avec les institutions et les instances responsables de projets.

Repenser et s'engager

Promouvoir la participation culturelle est un processus d'apprentissage. Ce n'est qu'ainsi qu'elle aura des effets durables et pourra transformer la société et la vie culturelle. Il ne s'agit pas de mettre en place des mesures spécifiques pour intégrer des groupes peu intéressés par la culture dans des institutions culturelles. Les initiatives renforçant la participation culturelle permettent bien plus aux services de promotion, ainsi qu'aux professionnels et aux institutions culturelles, de procéder à un examen de leurs offres, de leurs structures et de leurs priorités.

Tout service de promotion souhaitant axer davantage son activité sur la participation ou élaborer un nouveau programme d'encouragement doit tenir compte des points suivants :

- il doit être conscient des conditions requises et des conséquences d'une réorientation stratégique;
- il doit être prêt à adapter au besoin ses structures;
- il doit être prêt à repenser les principes de l'encouragement de la culture et à réorienter des approches dont il a l'habitude;
- il doit être prêt à optimiser ses mesures et sa communication dans cette direction, à supprimer les barrières d'accès et à assurer la diversité de sa gouvernance, de son équipe et de ses comités.

Les défis sont nombreux. L'expérience montre que le dialogue avec d'autres services œuvrant dans des domaines apparentés peut valoir la peine, car l'apprentissage réciproque et l'inspiration mutuelle à travers les approches, les expériences et les connaissances d'un autre domaine peuvent constituer la base d'une collaboration participative à tous les niveaux.

Les deux pages suivantes illustrent les défis auxquels est confronté un service de promotion lorsqu'il s'oriente vers la promotion

de la participation culturelle. Il s'agit essentiellement des deux aspects suivants :

- la disposition à repenser des notions comme la qualité, l'innovation ou l'impact;
- l'attitude positive face au risque et à la diversité, ainsi qu'une certaine ouverture quant aux résultats attendus.

Promouvoir la participation culturelle est un processus d'apprentissage.

L'impact

L'engagement culturel se fonde souvent sur l'expérience de ses propres possibilités d'action.

La qualité

La qualité de la participation et du processus est aussi importante que la qualité esthétique du produit final.

La quantité

Un plus grand nombre de participants ne signifie pas toujours plus de qualité.

28 **Renforcer la participation culturelle signifie repenser ...**

L'encouragement

Une grande ouverture d'esprit favorise des initiatives variées.

Le succès

De nouveaux points de vue, des changements d'attitude ou le développement du réseau sont aussi des succès.

L'expertise

Tous les participants sont experts de leur propre cause.

L'innovation

L'effet escompté ne se déploie souvent qu'après plusieurs répétitions.



Des résultats ouverts

Au début, ce sont les participants et l'idée qui sont au centre, non les contenus et les produits.

La processualité

La participation est processuelle, demande du temps et se réalise dans un dialogue permanent.

Le sens du risque

Les résultats du processus sont ouverts et peuvent évoluer dans une direction inattendue.



Renforcer la participation culturelle signifie s'engager pour ...

La diversité

Les décisions reposent sur une diversité de savoir-faire et d'expertise.

La variété

Toutes les formes d'expression culturelle contribuent à la diversité culturelle.

L'accessibilité

Il s'agit de supprimer les obstacles, d'élargir les mises au concours et de fournir des conseils appropriés.

La collaboration

Collaborer avec des services qui ne travaillent pas dans le domaine de la culture peut se révéler très productif.

Promouvoir la participation culturelle

Promouvoir la participation culturelle

Une pratique de la promotion efficace repose sur une stratégie bien définie. En affichant des principes directeurs et une attitude favorables à la participation, les services de promotion peuvent positionner le renforcement de la participation culturelle comme une préoccupation essentielle au sein des institutions et projets qu'ils soutiennent.

Définir et élargir les compétences du service de promotion



« La participation a toujours été une préoccupation importante de notre fondation. Nous avons donc cherché des possibilités d'impliquer la population locale dans nos décisions. C'est ainsi qu'est née l'idée d'un jury d'amateurs. Ses membres sont tirés au sort. Ils ne représentent pas une institution, mais uniquement leur propre personne, leurs opinions et leurs intérêts. Le jury décide de façon autonome pendant toute une année quels projets culturels seront soutenus avec une part importante de nos fonds. »

Directrice d'une fondation de promotion de la culture

Une stratégie de promotion de la participation culturelle sera efficace si elle est largement étayée et soutenue. Il est donc important dans une première étape que vous analysiez de manière approfondie vos conditions-cadres et repérez les éventuelles lacunes. Voici quelques questions susceptibles de vous aider :

- **Structure** – Comment notre service est-il organisé ?
- **Processus et compétences** – Comment préparons-nous les décisions, comment les prenons-nous ?
- **Savoir-faire** – De quelles connaissances et expériences notre équipe dispose-t-elle ? Où sont nos lacunes ?
- **Contexte et partenariats** – Dans quel contexte notre service agit-il ? Avec quelles institutions partenaires coopère-t-il déjà ? Quels nouveaux partenariats entendons-nous conclure ?



Accessibilité – Les obstacles architecturaux ou communicationnels restreignent trop souvent la participation à la vie culturelle pour les personnes en situation de handicap. Les offres ou les institutions sont dites « sans barrière » lorsqu'elles sont accessibles indépendamment d'un éventuel handicap ou d'une maladie. Le terme « accessibilité » ne se réfère pas uniquement à l'accès physique, mais de plus en plus aussi à la possibilité de participer pleinement et sans obstacles à l'art et à la culture.

Les connaissances ainsi obtenues vous aideront à définir des bases solides pour le travail de votre service de promotion.

Objectifs, tâches et compétences du service de promotion

1^{ère} étape

Adapter les bases

La plupart du temps, les tâches et objectifs stratégiques d'un service de promotion sont déterminés par des instances supérieures et consignés dans des documents juridiques internes à l'administration ou, par exemple, dans la charte d'une fondation. Cependant, la promotion de la participation culturelle n'est souvent pas mentionnée explicitement comme tâche ou objectif stratégique. Dans ce cas, nous vous recommandons de clarifier d'abord les objectifs de votre promotion avec vos responsables ou vos supérieurs et, si nécessaire, de leur suggérer d'adapter le cadre juridique.

Une stratégie de promotion de la participation culturelle n'est en effet efficace que si sa mise en œuvre est assumée à tous les échelons. Un

engagement ferme reconnaissant l'importance de la participation culturelle en est une prémisses indispensable.

2^{ème} étape

Définir ses objectifs

Vous définirez ensuite des objectifs concrets avec le concours des instances supérieures. Les expériences montrent qu'il est judicieux que la promotion de la participation culturelle fasse partie intégrante des objectifs généraux de l'encouragement de la culture, qu'elle n'apparaisse donc pas uniquement comme un produit secondaire ou un effet collatéral d'une stratégie de promotion.

3^{ème} étape

Impliquer les participants et les personnes concernées

Pour renforcer l'acceptation de la stratégie de promotion, vous pouvez impliquer d'autres personnes dans son élaboration. Il vaut la peine de planifier soigneusement le sens, le but et la méthode d'un tel processus participatif, et de faire éventuellement appel à un ou une spécialiste externe. Il existe diverses formes d'élaboration participative, par exemple les discussions publiques plénières, les

34 dialogues organisés, les forums, les ateliers ainsi que d'autres formats – y compris numériques. Il importe d'appliquer ces formats participatifs de manière systématique et tout au long du processus d'élaboration. En effet, si les préoccupations des participants sont seulement recueillies mais ne font pas l'objet d'un suivi, cela peut engendrer un sentiment d'incompréhension ou de rejet.

4^{ème} étape

Faire connaître sa stratégie

Pour qu'une stratégie soit connue et largement soutenue par les organisations partenaires et le grand public, il faut la communiquer de façon adéquate. Les bases qui s'y prêtent peuvent prendre diverses formes, des principes directeurs au programme de travail pluriannuel, en passant par des directives ou des concepts de promotion, etc.

5^{ème} étape

Définir les instruments de promotion

Avant de définir une nouvelle stratégie de promotion de la participation culturelle, il vaut la peine d'examiner d'un œil critique les instruments et processus de promotion existants.

Les questions suivantes pourraient vous aider :

- Les processus existants permettent-ils d'inscrire la participation culturelle comme critère, voire comme condition préalable de soutien ?
- Y a-t-il des obstacles dans les processus de soutien ? Et si oui, lesquels ?

Pour renforcer la participation culturelle, il n'est pas nécessaire de tout réinventer. Une démarche prometteuse est de construire sur ce qui existe déjà, tout en élaborant en même temps du neuf.

Cherchez des exemples de bonnes pratiques, des personnes-clés ou des institutions pionnières reconnues dans les milieux correspondants. De nombreuses institutions culturelles ainsi que des organisations du domaine social collaborent depuis de nombreuses années à des projets participatifs. Vous pouvez développer votre propre stratégie de promotion de la participation culturelle en partant de leurs expériences. Le cas échéant, vous gagnerez même des personnes ou des institutions de votre propre réseau pour vous aider activement à élaborer votre stratégie de promotion.

Les instruments de promotion les plus adéquats résultent d'un processus de négociation entre les services de promotion et les différents acteurs de la participation culturelle.

6^{ème} étape

Communiquer de façon compétente

Pour que votre stratégie de promotion soit connue et comprise, il est indispensable de la libeller aussi clairement que possible et de la diffuser de façon ciblée. Les repères suivants vous aideront :

- **Moyens et canaux de communication** – Vous utilisez sans doute déjà des canaux de communication variés, des brochures aux réseaux sociaux en passant par les sites internet. N'en créez pas de nouveaux, mais exploitez d'abord les moyens existants.
- **Groupes-cibles** – Etablissez une liste de vos groupes-cibles et de leurs besoins en matière d'information. Pensez aussi aux groupes ayant des besoins particuliers, comme les malentendants ou les malvoyants, les personnes âgées ou les locuteurs de langues étrangères. Les organisations faitières,



Réseaux sociaux – Aujourd’hui, une large majorité de la population est présente sur Internet et sur les réseaux sociaux. Par conséquent, les autorités et les services de promotion privés doivent eux aussi se familiariser avec ces canaux de communication qui représentent parfois le meilleur moyen d’atteindre certains groupes de population, comme par exemple les jeunes. Les réseaux sociaux peuvent servir de plateformes pour un dialogue ouvert entre la population, les instances responsables de projets et les services de promotion.

Diversité – Le terme « diversité » et son équivalent anglais « diversity » signifient « différence, multiplicité ». La notion de diversité se réfère à la pluralité économique, culturelle et sociale dans les sociétés humaines, considérées sous des aspects tels que l’origine ethnique ou culturelle, le genre, la santé ou le handicap, l’orientation sexuelle, l’âge, ou encore l’accès aux ressources comme la formation ou le revenu. En lien avec la culture, la diversité signifie la reconnaissance et la mise en valeur des différences entre êtres humains, sans apporter de jugement et sans pour autant négliger les aspects en commun.

services spécialisés et associations professionnelles correspondantes vous montreront comment communiquer avec eux, ou vous fourniront des exemples de textes en langage simplifié.

- **Lisibilité** – Les slogans, les témoignages de personnes et d’institutions, ou encore les pictogrammes renforcent la compréhension.
- **Expertise** – Il vaut la peine de soumettre votre stratégie de communication à l’examen d’un groupe de personnes concernées, d’une organisation partenaire, d’un spécialiste de votre équipe, etc.

7^{ème} étape

Veiller à la composition des jurys et commissions

Pour évaluer correctement et concrètement des projets, il est indispensable de faire appel à un jury d’experts indépendant et composé d’une variété de personnes. Ce principe vaut tout particulièrement dans le domaine de la participation culturelle. L’objectif n’est pas d’atteindre une représentation statistique de la diversité, mais de reconnaître et de valoriser

les apports venant de perspectives variées et transdisciplinaires. Choisissez des spécialistes et des personnes concernées que vous désignerez spécialement pour cette tâche. Tenez compte des profils, compétences, connaissances, trajectoires et expériences différentes. Les compétences d’un jury doivent en effet aller bien au-delà des aspects techniques : il doit par exemple se montrer convaincu de l’importance de la participation culturelle et défendre cette conviction vis-à-vis des acteurs culturels, du monde politique et des personnes concernées. En choisissant votre jury selon ces critères, vous démontrerez aussi l’importance que votre service attache à la participation culturelle.

Personnel et organigramme du service de promotion

Votre service a la tâche de répondre aux besoins des groupes de population les plus variés. La diversité au sein de votre équipe vous aidera à atteindre cet objectif. Il n’est pas question d’une représentation statistique formelle de certains groupes

de population au sein de votre personnel ; il s'agit bien plus de la volonté d'intégrer d'autres réalités et expériences de vie dans vos processus décisionnels. Si vous n'avez pas la possibilité de développer votre équipe dans ce sens, il vaut la peine de mettre sur pied et d'entretenir un réseau correspondant. Vous trouverez des partenaires adéquats dans d'autres domaines d'encouragement, comme ceux consacrés aux affaires sociales, à la migration, au handicap ou à la jeunesse. Voici des questions qui peuvent vous aider à remettre en question votre personnel et votre organigramme :

- Quelles normes, valeurs ou expériences affectent les décisions, actions, processus et relations de notre service ?
- De quelles ressources et compétences notre équipe dispose-t-elle déjà ? Lesquelles nous font encore défaut ? Comment pouvons-nous procurer les connaissances et expériences nécessaires auprès des spécialistes adéquats au sein de notre organisation ou en dehors ?
- Quels organismes ou groupes de travail pouvons-nous exploiter pour élaborer une stratégie glo-

bale de promotion de la participation culturelle ?

- Dans quels autres domaines et services de promotion publics ou privés existe-t-il des objectifs de promotion ayant des points communs avec la participation culturelle ?
- Où pouvons-nous trouver des cours, des formations continues ou des expériences pour nous inspirer ?

Communication et évaluation de la stratégie de promotion

Rendez la participation culturelle visible. Faites un rapport de vos projets réussis sur vos canaux de communication. Encouragez les participants à parler de leurs expériences. Des reportages dans les médias ou lors de manifestations encouragent la compréhension de la participation culturelle. Ils mettent en évidence la diversité des projets, en rendent l'impact visible et soulignent l'importance de votre service de promotion. Créez par exemple un prix, un label ou une distinction pour des formes de participation culturelle particulièrement réussies. Vous valoriserez ainsi non seulement

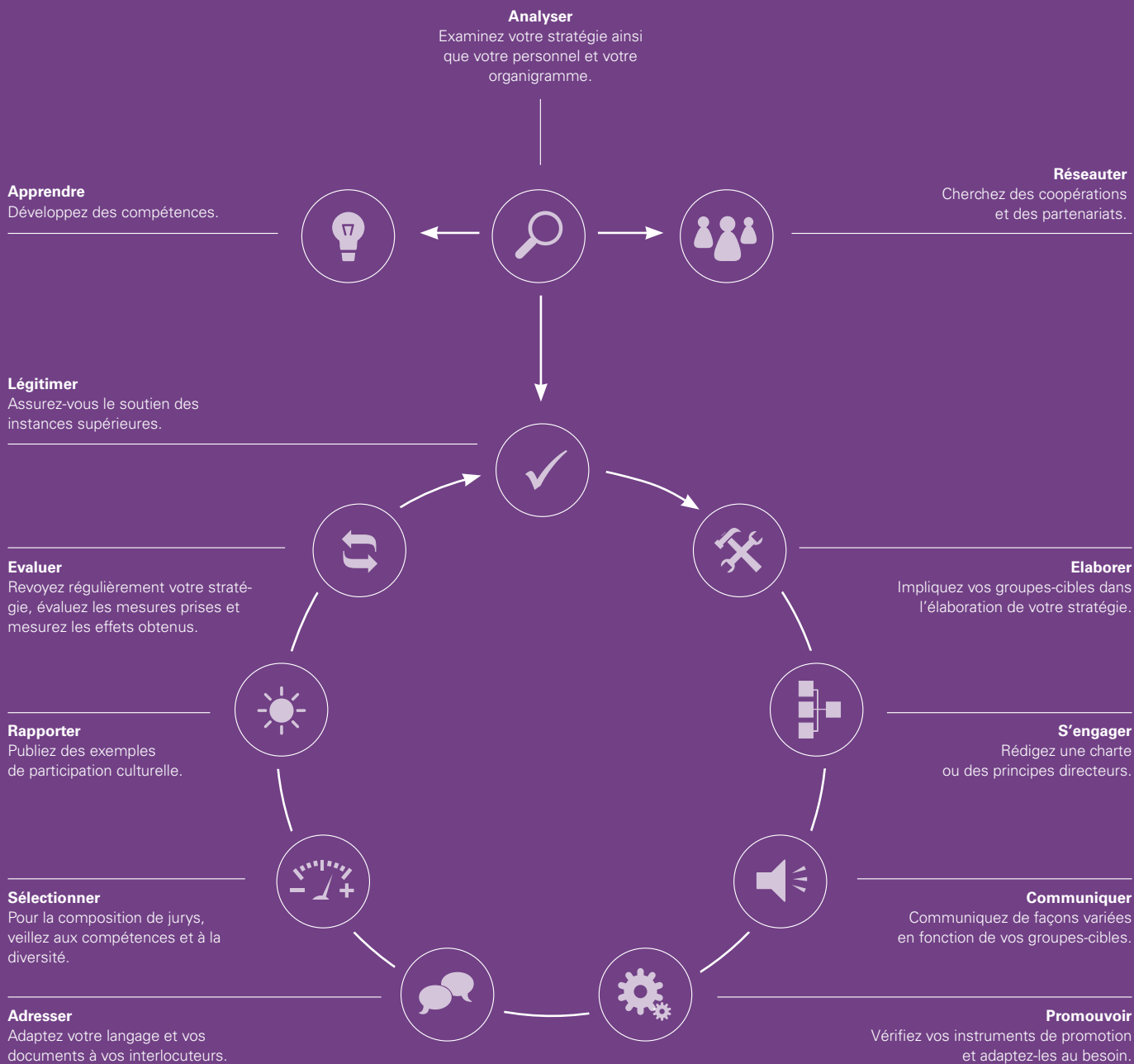
la démarche et l'effort des participants, mais présenterez en même temps des projets exemplaires au grand public.

Une organisation apprenante revoit régulièrement sa stratégie. A cet effet, laissez-vous guider par exemple par les questions suivantes :

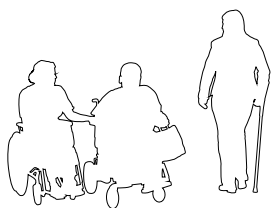
- Avons-nous défini les objectifs adéquats ?
- Avons-nous choisi les bonnes mesures pour les atteindre ?
- Disposons-nous des instruments de promotion adéquats ?
- Avons-nous mis sur pied les bons partenariats ?
- Notre stratégie déploie-t-elle des effets durables ? Ne s'agit-il pas plutôt d'une promotion sporadique et ponctuelle de la participation culturelle ?
- Devons-nous adapter fondamentalement la stratégie, les objectifs ou la communication ?

L'expérience montre qu'il vaut la peine de faire accompagner la mise en œuvre de sa stratégie par un comité consultatif, de la faire évaluer en externe ou par des personnes concernées. En publiant ensuite les résultats, vous instaurerez la transparence et inspirerez de la bienveillance vis-à-vis de votre service et de votre travail.

Graphique 6
Définir et développer
une stratégie de promotion



Soutenir les institutions culturelles



« Nous ne savions pas grand-chose de l'inclusion et n'en avions qu'une vague idée. La rencontre avec des personnes concernées a été fantastique et a fait bouger beaucoup de choses. En tant qu'expertes de leur propre cause, elles nous ont montré les obstacles possibles et leur emplacement dans le musée. Nous avons maintenant le courage de poursuivre le travail entamé. Et nous savons ce que nous pouvons améliorer nous-mêmes sans charge excessive. »

Responsable de l'inclusion
dans un musée

Pour positionner la participation culturelle comme orientation stratégique de l'encouragement de la culture, il est utile d'impliquer dès le départ les institutions établies et leurs offres. La manière la plus simple d'y parvenir est de conclure des conventions ou des contrats de prestations dans lesquels la promotion de la participation culturelle figure explicitement comme partie intégrante du travail culturel. Si votre service soutient des institutions ou des acteurs culturels par des contributions à des projets ou des oeuvres spécifiques, vous trouverez des suggestions correspondantes au chapitre « Soutenir et accompagner des projets ». En tant que service de promotion, recherchez ouvertement, mais aussi de façon ciblée, le dialogue avec les institutions et organisations culturelles que vous subventionnez. Expliquez, sensibilisez et motivez-les. Voici des sujets possibles :

- Pourquoi la participation culturelle est-elle dans l'intérêt de cette institution ?



Inclusion – La participation inclusive à la culture est exigée à l’art. 30 de la Convention de l’ONU relative aux droits des personnes handicapées, que la Suisse a signée en 2014. Les offres culturelles inclusives permettent la participation de tous les publics en mettant en place des mesures spécifiques, que ce soit pour l’accès physique dans les lieux de manifestation ou pour l’accès au contenu par des moyens comme l’audiodescription, les formats de participation bas seuil ou les offres de médiation culturelle dans un langage adapté. La culture inclusive favorise la production commune d’artistes handicapés et non handicapés, et crée ainsi de nouvelles formes d’expression.

Ouverture institutionnelle – L’ouverture institutionnelle désigne la décision stratégique d’une organisation d’élaborer et de mettre en œuvre des approches qui répondent aux exigences d’une société mondialisée et caractérisée par la migration. Toutes les personnes doivent avoir accès aux services, produits et ressources de l’organisation en question. Il s’agit d’appréhender la diversité sociale ainsi que les potentiels et besoins y associés, et de les refléter dans le personnel, les processus décisionnels et la culture d’entreprise.

- Comment peut-elle y contribuer ?
- Avec quelles adaptations ?

Les principes directeurs de votre service de promotion peuvent vous aider à préciser les effets que vous recherchez. Soulignez qu’il ne s’agit pas de fixer des taux de fréquentation ou de définir des formats de médiation propres à tel ou tel groupe-cible, mais de refléter dans les institutions culturelles la complexité de la diversité sociétale par le choix des sujets et des représentations.

Bon nombre d’institutions et d’acteurs culturels ont déjà reconnu les changements dans la société et adapté leurs offres à la promotion de la participation culturelle. Ils pourraient donc jouer le rôle d’ambassadeurs de l’orientation participative. Il peut être judicieux de collaborer plus étroitement avec ces pionniers et de profiter de leurs expériences et compétences.

Les quatre P, soit :

- la politique du personnel
- la programmation
- le public
- les partenariats

offrent un système qui vous permet

La participation et l'engagement en faveur de la diversité deviennent une partie intégrante du travail des institutions culturelles.

d'évaluer les étapes possibles pour développer la participation culturelle au sein d'une institution culturelle.

Personnel et partenariats: la participation commence dans les institutions

En tant que service de promotion, inscrivez dans vos conventions avec les institutions culturelles l'obligation de veiller à la diversité des compétences, trajectoires et expériences au sein de leurs équipes et dans leurs partenariats. L'ouverture participative et l'engagement en faveur de la diversité deviendront ainsi une partie intégrante de leur travail et ne risquent pas d'être perçus comme une tâche supplémentaire imposée à la direction ou déléguée au service de médiation.

Cet élargissement des compétences peut se faire indépendamment des procédures de recrutement, en participant par exemple à des colloques ou des cours sur l'ouverture

interculturelle, les compétences transculturelles, l'inclusion, la diversité ou l'animation socioculturelle. Pour souligner tout particulièrement certains aspects de leur stratégie, nombre de services offrent même des possibilités de formation continue à l'interne. Vous pouvez peut-être exploiter ces possibilités ou élaborer votre propre offre. Vous pourriez également opter pour un stage (job shadowing) dans un autre service, par exemple de la jeunesse, de l'égalité entre hommes et femmes ou visant l'inclusion de personnes en situation de handicap. Les échanges entre collaboratrices et collaborateurs de différentes institutions favorisent l'acquisition de compétences transdisciplinaires, suscitent de nouveaux partenariats et ont un effet positif sur le travail quotidien d'une institution culturelle.

Examiner d'un œil critique la programmation

Examinez avec les institutions culturelles la programmation et les offres de médiation des dernières années. Posez-vous par exemple les questions suivantes:



Langage facilement compréhensible – Communiquer en langage facilement compréhensible exige de formuler des propos clairs et simples. Cette forme de communication est particulièrement adaptée pour les personnes qui ne sont pas familières avec le vocabulaire spécifique d'un domaine culturel. Le « langage simplifié » est, quant à lui, destiné spécifiquement à un groupe cible, en particulier les personnes en situation de handicap cognitif ou ayant des difficultés de lecture. Contrairement au langage facilement compréhensible, le « langage simplifié » obéit à des règles établies.

Offres culturelles décentralisées – Les offres culturelles décentralisées recouvrent une grande variété d'activités organisées généralement de façon autonome en dehors des structures culturelles établies. Il s'agit souvent d'initiatives nées au sein d'un quartier ou des sociétés locales. Citons par exemple les festivals d'art organisés dans la périphérie urbaine ou l'exploitation culturelle d'un bâtiment historique dans une région rurale. La participation, la gestion commune et le lien étroit avec le quotidien de la population locale sont des caractéristiques essentielles des offres culturelles décentralisées.

Graphique 7 Les quatre P

Equipe

L'équipe est-elle diverse ?

Compétences

Quelles compétences sont présentes, lesquelles manquent encore ?

Direction

Quels sont les critères pour repouvoir des postes de direction ?

Culture

Quelle est l'importance accordée aux modes de travail participatifs ?

Organisation

Qui décide de la programmation ?

Contenus

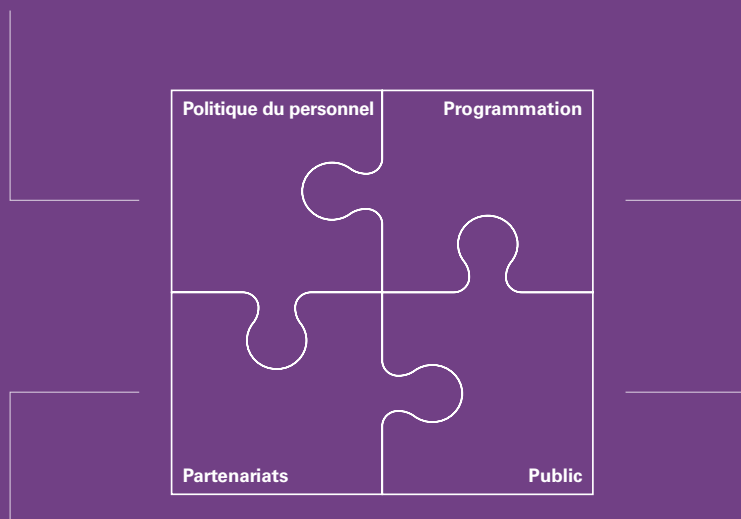
Quelles histoires sont racontées ?
Sous quelle perspective ?

Intervenants

Quels artistes se produisent ?
Sur la base de quels critères ?

Idées directrices

Quelles représentations de l'art, de la culture ou de la qualité sont véhiculées par l'offre ?



Partenariats actuels

Quels partenariats existent déjà ?

Partenariats de demain

Quels nouveaux partenariats favoriseraient mieux la diversité ?

Chercher des partenariats

Comment lancer de nouveaux partenariats ?

Public-cible

Pour qui l'offre est-elle conçue ?

Attentes

A quoi s'attend ce public ?
Comment répondre à ses besoins ?

Rôle

Le public est-il pur spectateur ou participe-t-il activement ?

- A quelle fréquence expose-t-on des œuvres d'artistes femmes ?
- De quel contexte historico-culturel les objets exposés proviennent-ils ?
- Dans l'institution, qui décide de ce qui est « bien » ou « beau » ?
- A quels groupes de population les offres s'adressent-elles ?
- Y a-t-il des statistiques concernant le public ?
- Que disent-elles de la diversité des utilisateurs et utilisatrices ?
- Quel rôle l'institution permet-elle au public de jouer ?

Cette analyse vise à savoir dans quelle mesure l'offre culturelle reflète toute l'ampleur de la diversité sociale. Pour développer l'offre dans ce sens, votre service peut convenir d'objectifs correspondants avec l'institution en question et les consigner dans les contrats de prestations. Il est concevable de fixer des objectifs chiffrés (budgets ou pourcentages, par exemple), mais il ne faut pas s'y limiter. La participation culturelle est une question d'attitude et de cohérence des actions. L'une et l'autre nécessitent la conviction de toutes les parties impliquées et ne sauraient être

atteintes uniquement par des statistiques ou des chiffres absolus.

Impliquez donc activement tous les individus et groupes concernés quand vous fixez des mesures concrètes, et ne décidez pas unilatéralement qui peut ou doit participer à l'offre, ni quand et comment.

Lors de la discussion critique sur la programmation, vous devriez remettre délibérément en question des déclarations telles que : « Notre institution est connue pour ça », ou : « C'est ce qu'attend notre public ». En posant par exemple les questions suivantes : comment l'institution culturelle est-elle perçue dans le grand public ? Le public a-t-il l'impression que l'offre est destinée exclusivement aux jeunes ? Ou aux retraités ? Ou seulement à la population autochtone ?

Analysez avec l'institution culturelle les raisons de cette perception. Trouvez avec elle des pistes pour combattre les préjugés et mettre au point une stratégie favorisant la diversité. Il est souvent possible d'atteindre déjà de bons résultats en révisant simplement ses principes directeurs, en présentant son offre de manière différente ou en modernisant sa communication.

La participation culturelle est une question d'attitude et de cohérence des actions.

Adapter la communication aux besoins du public

1^{ère} approche

Adapter sa communication

Outre une programmation variée, la communication adéquate s'avère une condition essentielle pour que la diversité de la société se reflète dans le public et les participants d'une offre culturelle. Une pièce de théâtre traduite en langue des signes n'aura pas de public si les individus et groupes concernés n'ont pas été informés, ou ne se sentent pas interpellés.

Fixez donc des attentes concrètes quant aux stratégies de communication et de marketing des institutions culturelles que vous subventionnez. Enjoignez-leur de respecter si possible des directives ayant trait par exemple à l'absence d'obstacles physiques ou à l'usage d'un langage facilement compréhensible. Ou de s'adresser à différentes classes d'âge en étant présentes sur divers canaux de communication, du journal local aux réseaux sociaux. Rappelez aux institutions culturelles l'importance de collaborer avec des organisations partenaires et des per-

sonnes-clés connaissant particulièrement bien les groupes concernés et leurs besoins.

2^{ème} approche

Trouver de nouveaux lieux et formats

La distance géographique est l'un des principaux obstacles à l'accès à l'offre culturelle. C'est ce que montre la statistique des pratiques culturelles en Suisse. A la distance physique s'ajoute parfois une « distance affective »: certaines personnes peuvent ressentir le monde culturel traditionnel et ses offres comme un lieu inconnu ou étranger. Il vaut donc la peine de choisir des lieux inhabituels et de déplacer les activités culturelles dans des quartiers, des institutions et des espaces spécifiques. Ces formats décentralisés permettent de nouveaux accès à la vie culturelle et favorisent le contact avec la culture dans les lieux de vie, de travail ou de loisirs.

Veillez à faire figurer le potentiel des offres décentralisées dans vos conventions avec des institutions culturelles de façon à pouvoir développer la diversité du public et des participants aux offres culturelles.

Les offres culturelles et artistiques contribuent à la cohésion sociale en abordant les questions sociétales et en ouvrant la discussion sur ce qui préoccupe la population locale dans un lieu donné. Les institutions culturelles deviennent ainsi des forums et des lieux ouverts, dans lesquels les différents groupes de population peuvent concevoir ensemble la vie culturelle locale. Les projets participatifs ouvrent de nouveaux espaces créatifs où se rencontrent des personnes qui n'auraient sinon pas de rapport entre eux. La participation de ces nouveaux acteurs sert en même temps de moteur pour initier de nouvelles perspectives et des processus de transformation dans les entreprises culturelles, et dans la création culturelle elle-même.

Soutenir et accompagner des projets



« Dans notre projet, nous offrons un cadre à des échanges d'expériences et de savoirs sur pied d'égalité. La population locale est enthousiasmée par ces rencontres et se sent enrichie. Un visiteur régulier m'a dit récemment qu'il devrait y avoir davantage d'initiatives de ce genre qui permettent aux réfugiés de participer aussi activement à la vie culturelle locale. »

Responsable de projets d'ateliers culturels avec des personnes réfugiées

Si tout projet commence par une bonne idée répondant à un besoin précis, il ne peut aboutir que par la volonté d'élaborer cette idée ensemble. Votre service de promotion contribue de façon essentielle à ce que les bonnes idées soient mises en œuvre. Dans ce chapitre, vous apprendrez comment vous y prendre concrètement pour lancer une mise au concours, évaluer les requêtes déposées et accompagner un projet jusqu'à sa conclusion.

Réaliser une mise au concours

Avant de préparer une mise au concours, il vous faut savoir quel genre de projets votre service souhaite promouvoir. Dans l'idéal, vous disposez déjà d'une stratégie de promotion de la participation culturelle qui fixe les grandes lignes. Pour la mise au concours, il est recommandé



Offres culturelles numériques – Les technologies numériques permettent de nouvelles formes d'expression et de participation culturelle. En médiation culturelle, par exemple, les audioguides, les applications ou la réalité virtuelle sont déjà fermement établis. D'autres domaines comme le théâtre et les concerts font leurs premiers pas dans le monde virtuel. L'accès numérique à la culture est la plupart du temps peu coûteux, indépendant du lieu, interactif et individualisé. C'est donc un facteur de renforcement de la participation culturelle, qui ne peut toutefois pas complètement remplacer la confrontation physique avec la culture. Depuis 2020, la pandémie du coronavirus a lancé une discussion sur les possibilités et les limites des offres culturelles numériques.

d'affiner encore les critères, avec la collaboration éventuelle des domaines spécialisés et des groupes concernés. Voici des questions et réflexions susceptibles de vous aider :

- **Groupes-cibles de la mise au concours** – A quelles organisations, institutions ou groupes voudriez-vous vous adresser? Sur ce point, il peut valoir la peine de réfléchir au-delà de sa propre organisation et de ses partenariats habituels. Les associations de personnes migrantes, les organisations de personnes en situation de handicap ou les sociétés culturelles d'amateurs connaissent leurs groupes-cibles et leurs besoins, sont bien connectées dans leur milieu, et les formats participatifs leur sont familiers. Exploitez les compétences et les potentiels existants en impliquant ces diverses instances dans votre stratégie de promotion et en leur permettant de lancer leurs propres projets.
- **Conditions et critères d'éligibilité** – Il est recommandé de ne pas fixer ceux-ci trop étroitement, pour ne pas exclure involontairement des initiatives. Inspirez-vous des critères et objectifs de vos principes directeurs et de votre modèle d'impact :
 - Quel doit être l'impact des projets soutenus?
 - A quoi reconnaîtrez-vous que l'impact recherché a été atteint?
- **Format** – Selon l'impact recherché, divers formats de mise au concours peuvent se révéler appropriés :
 - concours
 - bourses
 - prix
 - programmes
 - mesures de sensibilisation ou de réseautage
 - etc.
- **Calendrier** – Demandez-vous si votre mise au concours sera permanente (dépôt de requêtes en tout temps), périodique (annuelle, deux fois par an, tous les deux ans à date fixe, etc.) ou unique.
- **Éligibilité** – Demandez-vous si votre mise au concours sera publique (tous les intéressés peuvent déposer une requête) ou sélective



(seules les organisations ou groupes invités peuvent déposer une requête).

- **Contenus** – Vous pouvez axer votre mise au concours sur des sujets, domaines culturels, groupes-cibles ou lieux spécifiques (projets de quartier, manifestations interculturelles, formats numériques, projets autour du patrimoine culturel local, etc.).
- **Promotion échelonnée** – Vous répondrez mieux au caractère processuel et ouvert des projets participatifs en échelonnant votre soutien. Selon son état d'avancement, un projet a en effet des besoins de soutien différents. Au commencement d'un projet participatif, certains éléments essentiels de la conception et du déroulement ne sont souvent pas encore définis. Faites-en un atout et commencez par exemple votre appel à projets par un concours d'idées. Cela vous permettra de rassembler sans trop d'effort des idées créatives. Dans un deuxième temps, vous pouvez soutenir des ébauches de projet afin de préciser l'une ou l'autre de ces idées, ou des avant-projets (recherches ou phases

Accessibilité à bas seuil – Les seuils sociétaux ou personnels empêchent certains groupes ou individus d'accéder aux offres ou structures existantes. Ces seuils sont de diverses natures – spatiale (accessibilité), temporelle (heures d'ouverture), administrative (formulaires), monétaire (coûts) ou psychologique (honte). Abaisser les seuils signifie aller activement à la rencontre des personnes concernées. Le type de « bas seuil » varie fortement d'un groupe à l'autre : il va de l'assouplissement des horaires aux réductions tarifaires, en passant par l'acceptation de certains comportements ou la protection particulière de la sphère privée. En permettant un accès à bas seuil à tout le monde, les offres ne s'adressent pas forcément explicitement aux personnes ou groupes qui en dépendent.

d'élaboration) susceptibles de déboucher sur une requête aboutie.

Après avoir défini les objectifs, le format et les points forts de votre mise au concours, réfléchissez à la meilleure manière de la formuler et de la publier. Il convient de s'orienter pour cela aux principes suivants :

- **Clarté, compréhension et transparence** – Lors d'une mise au concours, il n'est pas toujours évident de maintenir un bon équilibre entre des directives claires et la plus grande ouverture possible. Une mise au concours rédigée trop étroitement peut représenter un obstacle pour les responsables de projets intéressés. Une mise au concours trop large ou imprécise n'aboutira pas au dépôt des projets souhaités. Formulez donc clairement et de façon compréhensible ce que vous cherchez et ce que vous souhaitez atteindre, en vous basant sur les principes directeurs de votre service. Publiez le cadre budgétaire et les possibilités de co-financement. Communiquez de façon transparente les critères et processus de décision, et indiquez si possible les noms ou fonctions des

membres du jury ou de l'instance de sélection.

- **A la portée de tous** – Communiquez les informations de la mise au concours en termes simples et en différentes langues. Exploitez pour ce faire les canaux pertinents pour les individus et les groupes visés, éventuellement avec le concours d'organisations partenaires.
- **Délais réalistes** – Annoncez bien à l'avance les délais pour le dépôt de projets de votre mise au concours, de sorte que les idées participatives puissent vraiment être développées et mises au point dans un processus commun.
- **Format de la requête** – Structurez vos formulaires de requêtes aussi simplement que possible, libellez-les de façon claire pour qu'ils soient à la portée de tous. Il n'est d'ailleurs pas impératif de disposer d'un formulaire. Vous pouvez aussi envisager que certaines parties de la requête soient déposées sous forme de dossiers librement conçus, de messages vidéos ou de reportages photographiques.

Si vous soutenez des projets isolés, vous devriez exiger des requérants une planification soignée du projet et de chacune de ses étapes. Évaluez cette planification en vous concentrant sur le déroulement des différentes phases du projet, sans trop vous focaliser sur les délais fixés. Vous tiendrez ainsi mieux compte du caractère ouvert des projets participatifs. Concrètement, chacune des phases de la planification devrait toujours être orientée en fonction de l'objectif global du projet, et laisser suffisamment de marge de manoeuvre pour des adaptations du processus en tout temps.

La planification du projet et de ses étapes devrait comprendre les phases suivantes :

1. **Elaboration :** Travaux préparatoires inaugurant le processus participatif et servant à mettre au point le projet ; cette phase sert à clarifier les différents besoins, motivations et buts.
2. **Approfondissement :** Processus participatif consistant à négocier les différentes attentes formulées et envisager un éventuel produit commun.
3. **Préparation/réalisation :** Travaux de préparation, mise en œuvre et réalisation d'un produit commun.

4. **Production :** Le produit commun est réalisé et rendu accessible au public.
5. **Évaluation :** Évaluation de l'ensemble du projet dans le cadre d'une rencontre finale. Retours sur le processus et évaluation du produit final.

Notez que dans un projet participatif, l'accent n'est pas mis exclusivement sur la production (phase 4). Le processus qui y aboutit est tout aussi important. Cela dit, l'exigence de qualité attachée à la production demeure. Dans une offre culturelle à bas seuil, le qualificatif « bas » ne concerne que le seuil d'accès et de participation, mais en aucun cas l'exigence de qualité de l'offre.

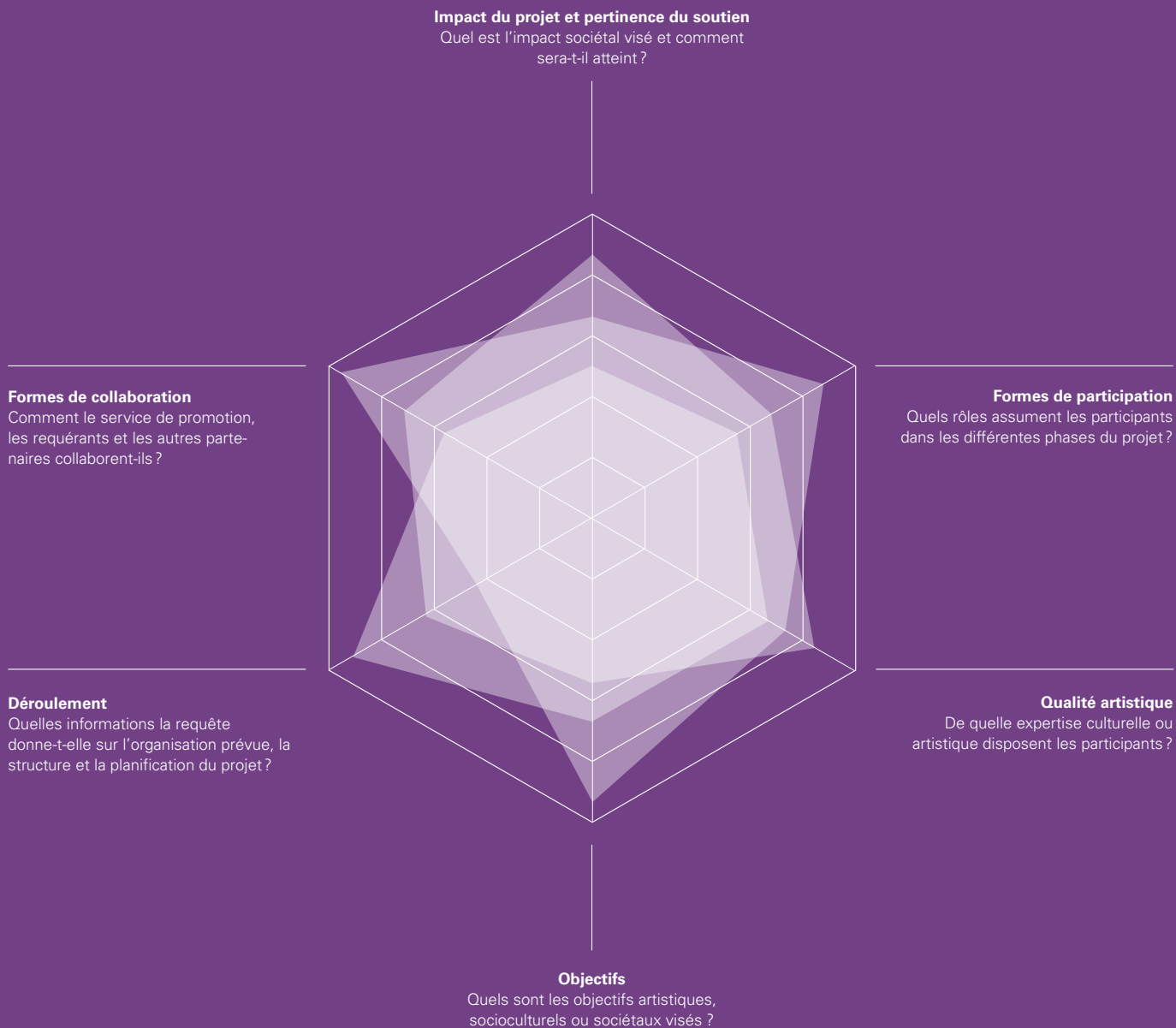
Favoriser la durabilité

Si vous soutenez des projets isolés, vous devez être conscient du risque d'un impact peu durable. Ne soyez pas surpris si un projet participatif n'obtient pas l'impact escompté à sa première édition, qu'une résistance se manifeste ou que le projet échoue malgré une organisation et une direction compétentes. Il arrive souvent que certains participants ne se sentent appelés à co-gérer, coopérer et/ou co-créez qu'après quelque temps et



Graphique 8
Éléments d'une évaluation

50



plusieurs répétitions. Pour de tels projets, le soutien financier et moral d'un service de promotion est cependant d'une grande importance: il instaure la légitimité et la confiance, et influe en même temps sur la manière dont le projet est perçu par le grand public, même si le résultat final ne correspond pas entièrement à l'impact recherché initialement.

Ce sont souvent des organisations et associations d'utilité publique, financées majoritairement par des contributions à des projets, qui forment le cadre institutionnel ou organisationnel de la mise en œuvre de projets participatifs. Ces organisations disposent d'une vaste expérience, de savoirs et de réseaux. En leur accordant un soutien structurel, vous vous assurez des partenaires-compétents et gagnez une certaine sécurité de planification, ce qui permettra de mettre en œuvre des projets participatifs à plus long terme.

Conseils et accompagnement

Certaines associations ou organisations connaissent mal les procédures administratives des services de promotion. La conception et la rédaction d'un projet participatif leur sont donc

difficiles. Cherchez des possibilités de soutenir ces instances dans leurs réflexions et dans les diverses étapes du processus. Pour certains groupes de population, il existe des services de consultation spécialisés. Découvrez les besoins dans votre environnement, identifiez les partenariats possibles et recherchez le dialogue. Il peut valoir la peine d'élaborer un vade-mecum commun – au besoin en langage facilement compréhensible et en différentes langues –, voire une offre de consultation spécifique. As-sortie de bons conseils et d'un accompagnement adéquat, une bonne idée aboutira à un projet réussi.

Temps, argent, réseaux

La souplesse du calendrier est une condition indispensable au bon développement de projets processuels. Faire connaissance, négocier les procédures et les objectifs, communiquer largement en impliquant tous les participants, tout cela prend souvent plus de temps que prévu. La pression du temps peut paralyser, mais aussi mobiliser. Il est utile que votre service motive les responsables de projets en négociant avec eux les délais et le suivi, et en les

adaptant au besoin. Mettez suffisamment de moyens à disposition pour réaliser les différentes phases d'un projet. Les projets participatifs dépendent souvent du soutien de plusieurs services de promotion. Les réseaux ou coopérations entre services privés et publics du domaine social et de la culture sont des ressources précieuses pour offrir le soutien nécessaire.

Evaluer les requêtes

Pour évaluer les requêtes, il convient de veiller à ce que les différents formats de projets aient les mêmes chances de décrocher un soutien, et cela malgré la qualité parfois variable des dossiers. La règle suprême est d'appliquer des critères objectifs et le principe des « quatre-yeux ». Pensez à composer les jurys ou instances d'évaluation de sorte que toutes les compétences nécessaires se combinent pour évaluer les requêtes. La diversité des perspectives et des expériences permet de remarquer des éléments qui vous auraient peut-être échappé.

En accordant des soutiens structurels, un service de promotion peut s'assurer des partenaires compétents.

En évaluant les requêtes, tenez compte du fait que les requérants sont parfois inexpérimentés en matière de rédaction de dossiers et de projets, ou que leur langue maternelle n'est pas le français. Dans l'évaluation de tels dossiers, veillez à maintenir un équilibre raisonnable entre l'exigence et la tolérance. Au nom de l'équité des chances, vous ne devriez pas tenir compte des fautes d'orthographe ou d'une présentation peu professionnelle dans l'évaluation des contenus du projet.

Critère 1 **Impact du projet et pertinence du soutien**

En évaluant une requête, mettez au premier plan les aspects de l'impact du projet et de la pertinence du soutien. Concentrez-vous sur les points suivants :

- Quels renseignements la requête donne-t-elle sur l'impact recherché du projet sur la société ?
- Quelles approches ou voies novatrices de promotion de la participation culturelle ressortent du projet ?

- Quels sont les groupes de population impliqués ? Pour quelles raisons n'ont-ils pas eu (ou pu avoir) jusqu'ici la possibilité de participer à de telles activités culturelles ?
- Dans quelle mesure le projet se réfère-t-il au cadre de vie des personnes impliquées ?
- Comment la pertinence du projet est-elle fondée dans la requête du point de vue des participants ?

Cette première évaluation générale de la pertinence du soutien s'inspire naturellement aussi des objectifs stratégiques et du modèle d'impact de votre service de promotion. Le projet contribue-t-il à atteindre les effets souhaités ? Ressort-il clairement du projet dans quelle mesure il contribue à atteindre les objectifs visés par votre service ?

Critère 2 **Objectifs**

Le deuxième critère concerne les objectifs du projet. Voici quelques questions qui s'y prêtent :

- Quels sont les objectifs artistiques, socioculturels ou sociétaux visés ?
- En quoi ces objectifs sont-ils pertinents pour les individus et groupes impliqués ?



Bénévolat – Le bénévolat inclut toute forme d'engagement volontaire et non rémunéré en dehors du noyau familial. De nos jours, les organisations sont de plus en plus confrontées au défi de mettre à profit tout le potentiel du bénévolat. Pour ce faire, elles doivent professionnaliser leur gestion du bénévolat et se coordonner sur pied d'égalité avec les bénévoles pour rechercher des synergies tout en leur laissant suffisamment de marge de manoeuvre. Dans les projets participatifs, il est recommandé d'évaluer quelles sont les tâches concrètes ou les domaines d'engagement qui peuvent être assumés par des bénévoles, et de définir à la fois les conditions et le suivi de cet engagement.

Rapports de projet – Les rapports de projet sont aussi variés que les projets eux-mêmes. Lorsque plusieurs groupes de population sont impliqués dans un processus participatif, il peut être pertinent que le rapport soit rédigé en commun. Il n'est d'ailleurs pas nécessaire que cela se fasse exclusivement par écrit: d'autres formats, comme les vidéos, les reportages photographiques, les blogs etc. sont de bons compléments pour mettre en évidence les résultats atteints. Il est indispensable que le point de vue des participants figure dans le rapport, car c'est lui qui permettra au service de promotion de savoir si le projet a atteint les effets recherchés.

- Les requérants disposent-ils des connaissances requises, de l'expérience nécessaire ou des bons partenariats pour réaliser leur projet ?
- Le projet poursuit-il une approche spécifique au groupe-cible (catégorie de personnes marginalisées ou fortement exclues de la culture) et/ou une exigence plus large d'inclusion culturelle, tenant compte par exemple de multiples facteurs restreignant la participation (intersectionnalité) ?
- Le projet définit-il aussi des objectifs quantitatifs ?
- Comment ces objectifs chiffrés – notamment s'il s'agit d'un nombre restreint de participants – se situent-ils par rapport aux autres objectifs du projet ?

Pour évaluer les objectifs sociétaux et socioculturels d'un projet, il peut être utile de vous mettre en lien avec d'autres services spécialisés et de leur demander leur avis sur les objectifs formulés.

Critère 3

Mise en œuvre

A l'étape suivante, évaluez à présent l'exécution concrète du projet. Les élé-

ments centraux sont le processus, les ressources, les infrastructures, le déroulement du projet et la communication. Vous trouverez ci-dessous une liste de questions sur chacun de ces points pour vous aider dans votre évaluation.

Ressources / compétences

- Quelles sont les expériences de l'équipe de projet en matière de processus participatifs ?
- Combien de structures collaboratives ressortent de la requête et de quel type sont-elles ?
- Comment les participants sont-ils indemnisés ? Les honoraires et indemnités sont-ils présentés de façon transparente et les prestations bénévoles sont-elles déclarées en tant que telles ?
- Quels rôles les participants assument-ils et quelle expertise apportent-ils au projet ?
- Quels sont les réseaux pertinents auxquels l'équipe du projet peut faire appel ?

Infrastructures

- Où le projet se déroule-t-il ? Sur quels critères le choix des lieux se fonde-t-il (accessibilité, pertinence

pour les personnes impliquées, importance historico-culturelle, etc.) ?

- Dans quelle mesure le projet est-il spécifique à un lieu donné ?
- Le projet suscite-t-il la création de nouvelles infrastructures culturelles (locales, régionales), même temporaires ? Si oui, lesquelles, et dans quelle mesure sont-elles pertinentes pour les individus et groupes impliqués ?
- Par quelles mesures s'assure-t-on que l'accès à l'infrastructure est exempt d'obstacles ?

Déroulement du projet

- Quelles informations la requête donne-t-elle sur l'organisation et la structure prévues (projets partiels, phases) et sur le calendrier du projet ?
- Quelles libertés les participants ont-ils dans la co-conception du projet dans ses différentes phases ?
- Comment les phases à issue ouverte sont-elles présentées ?

Communication

- De quelles compétences ou ressources communicationnelles l'équipe du projet dispose-t-elle ?

- Quelles ressources temporelles, humaines et financières sont allouées aux mesures de communication lors des différentes phases du projet?
- Est-il prévu de disposer de mesures de communication spécifiques en fonction des différents groupes de population? Si oui, lesquelles?
- Est-il prévu de fournir de la documentation d'accompagnement (vidéos, réseaux sociaux, etc.)? Si oui, laquelle et dans quel but?
- Par quels spécialistes ou acteurs culturels les processus créatifs ou artistiques sont-ils accompagnés? Quelles expériences ces personnes apportent-elles au processus participatif?
- Dans quelle mesure le processus de responsabilisation individuelle (empowerment) est-il soutenu et accompagné au-delà de la conclusion du projet?
- Quels liens sont faits avec les offres existantes d'institutions artistiques et culturelles locales ou régionales?
- Quels courants artistiques et quelles pratiques culturelles contemporaines font partie de l'orientation du projet?

Pour les projets participatifs lancés par des artistes et des institutions culturelles, vous devriez examiner non seulement l'expertise artistique, mais aussi l'expérience des responsables de projet en matière de processus participatifs impliquant divers groupes de population.

A cet effet, il sera judicieux de vous appuyer non seulement sur les déclarations des responsables du projet, mais encore sur les expériences rapportées par les personnes concernées. Avec des responsables de projet peu expérimentés, il arrive parfois que le projet culturel soit piloté de manière unilatérale, si bien que la conception artistique et la souveraineté d'interprétation ne sont que très peu partagées avec les groupes de population impliqués.

Critère 4

Formes de participation

Dans les différentes phases d'un projet, les formes de participation prédominantes varient. Peut-être avez-vous mis l'accent sur l'une ou l'autre forme dans votre mise au concours? Essayez de dégager les formes de participation implicites dans le descriptif du projet:

- Quels rôles les participants assument-ils dans les différentes phases du projet?
- Quelles sont les libertés de co-concevoir et co-décider accordées par les formes de participation dans les différentes phases du projet?
- De quelle expertise culturelle ou artistique les participants font-ils preuve?
- Quel est le rapport entre les prétentions artistiques et la co-conception créative?

Critère 5

Qualité artistique

Même si le processus participatif figure au premier plan dans les projets culturels participatifs, la qualité artistique joue aussi un rôle en fonction de l'orientation du projet. Afin que les projets participatifs ne soient pas considérés comme des projets culturels de moindre valeur – et puissent ainsi déployer les effets recherchés auprès des participants –, vous devez vous intéresser dès l'évaluation des requêtes à la qualité artistique d'un projet.

Critère 6

Formes de collaboration

Dès que vous aurez décidé de soutenir un projet financièrement, vous devrez tirer au clair les formes de collaboration entre votre service, les requérants et les autres institutions partenaires impliquées. Dialoguer ouvertement tout au long des différentes phases d'un projet est le meilleur moyen d'en apprendre davantage sur le projet et de mieux en connaître les effets recherchés.

Lorsque des projets participatifs sont accompagnés et/ou soutenus financièrement par plusieurs services de promotion à la fois, pensez à prendre contact avec ces autres services afin de déterminer qui assumera la coordination de quels aspects du projet.

Conclure les projets

Dans l'accompagnement de projets participatifs, il est essentiel de ne pas attendre la conclusion du projet pour évaluer l'atteinte des objectifs. En particulier pour les projets de longue durée, il est recommandé de faire le point régulière-

ment et de demander par exemple des rapports intermédiaires. Ceux-ci peuvent se faire par écrit ou oralement, dans le cadre d'un point de situation ou d'une visite sur place. Un tel dialogue permet de réagir aux adaptations qui surviennent souvent dans les processus participatifs. Votre service de promotion devrait pouvoir en tout temps se faire une idée précise de l'évolution d'un projet ainsi que des difficultés survenues en cours de route, ceci afin de pouvoir soutenir les responsables le cas échéant et au moment opportun. Au centre d'une telle évaluation-réflexion doit se trouver avant tout la question suivante: « Que pouvons-nous apprendre de l'écart entre l'état visé et l'état actuel ? »

La mesure de l'impact de projets participatifs exige une certaine ouverture d'esprit, puisque cet impact ne peut être quantifié que de façon limitée. Un processus participatif n'est pas forcément meilleur si un grand nombre de personnes y participe; son effet sur certaines personnes ou certains groupes ne se verra peut-être qu'après un certain temps. En cas de réussite d'un projet, il peut valoir la peine de prévoir plusieurs reprises ou

de créer une offre régulière. L'investissement initial déploiera ainsi l'effet recherché.

Pour mesurer l'impact de projets participatifs, envisagez différentes procédures. La qualité du processus participatif peut être évaluée par exemple lors d'ateliers finaux de réflexion impliquant les participants. Une évaluation externe assortie de questions à des participants assumant différents rôles est également concevable. En visitant un projet sur place, en vous y engageant activement, vous pourrez évaluer la qualité du processus participatif sur la base d'une expérience personnelle ou en vous entretenant directement avec les participants.

Exploitez le rapport final d'un projet comme base commune d'apprentissage et de réflexion pour votre service, pour les responsables de projet et pour vos organisations partenaires. Un catalogue de questions peut vous aider à réfléchir et à évaluer votre propre travail, votre attitude et vos processus.

Manifestez de l'appréciation pour les projets participatifs réussis, les bonnes idées et les processus participatifs exemplaires. Vous pou-

vez les présenter comme bonnes pratiques dans une publication ou dans le cadre d'une rencontre de réseautage. Dans le meilleur des cas, vous assurerez ainsi à un projet un rayonnement suprarégional et favoriserez sa reprise dans d'autres régions ou contextes. En allouant une contribution à la réalisation d'une documentation de qualité sur des projets participatifs, vous avez aussi la possibilité de rendre visibles des initiatives que vous n'avez pas soutenues directement. Vous pourrez ainsi convaincre d'autres acteurs et les gagner à la cause de la participation culturelle.

L'impact de projets participatifs ne peut être quantifié que de façon limitée.

Postface et remerciements

58

Le guide « Promouvoir la participation culturelle » a vu le jour dans le cadre des travaux du groupe de travail Participation culturelle du Dialogue culturel national, la plateforme d'échanges des villes, des communes, des cantons et de la Confédération en matière de culture. A la base de ce guide se trouvent à la fois la déclaration de principes élaborée par le groupe de travail (2015), le rapport « Renforcement de la participation culturelle en Suisse » mandaté par le groupe de travail et rédigé par l'association Médiation Culturelle Suisse (2016), ainsi que les discussions inspirantes menées dans le cadre des colloques nationaux « Promouvoir la participation culturelle » (Berne, 2017) et « Participation culturelle » (Soleure, 2019) organisés par l'Office fédéral de la culture. Pour la rédaction du guide, nous avons pu compter sur l'expertise de nombreux spécialistes. Leurs retours nous ont encouragés et sans cesse donné de nouvelles idées. Nous remercions toutes celles et ceux qui nous ont soutenus dans l'élaboration de ce guide, et tout particulièrement les personnes suivantes pour leur grand engagement dans ce projet :

Laura Amstutz, Infoclic.ch Promotion de l'enfance et de la jeunesse en Suisse
Rahel Bucher, Kollektiv Frei Raum, Berne
Regula Düggelein, Pro Helvetia
Marianne Flubacher, cheffe du Service de la culture, Ville de Thoune
Lina Gafner, Rieder Kulturmanagement, Berne
Rosalita Giorgetti-Marzorati, Office fédéral de la culture
Hans Ulrich Glarner, chef de l'Office de la culture, Canton de Berne
Léa Gross, Secrétariat d'Etat aux migrations
Peter Haerle, chef du Service de la culture, Ville de Zurich
Natalia Huser, Service pour l'encouragement de l'intégration, Ville de Zurich
Rohit Jain, Commission fédérale des migrations
Cordula Kessler, Centre national d'information sur le patrimoine culturel
Stefan Koslowski, Office fédéral de la culture
Siglinde Lang, Büro für künstlerisch-wissenschaftliche Praxis, Krems a.d. Donau
Matthias Leicht, Bureau fédéral de l'égalité pour les personnes handicapées
René-Philippe Meyer, Service de la culture, Canton du Valais
Sandrine Micossé-Aikins, Diversity Arts Culture, Berlin
Aline Minder, Musée d'histoire de Berne
Katja Müller, Service de lutte contre le racisme
Isabelle Nold, CarteCulture Suisse
Lisa Pedicino, Pro Helvetia
Christine Plüer, Fondation Soziokultur Schweiz
Katrin Rieder, Rieder Kulturmanagement, Berne
Silvan Rüssli, Service Culture inclusive
Myriam Schleiss, Office fédéral de la culture
Jessica Schnelle, Fédération des coopératives Migros
Nico Scholer, Fondation Soziokultur Schweiz
Tatjana Simeunovic, Atelier Nouvelle Suisse, Bâle
Sara Stocker, Service Culture inclusive
Olivier Tamarcaz, Pro Senectute Suisse
Philippe Trinchan, chef du Service de la culture, Canton de Fribourg
David Vitali, Office fédéral de la culture

Impressum

Editeur

Dialogue culturel national
Groupe de travail Participation culturelle

Conception et rédaction

Office fédéral de la culture

Sur la base de textes de :

Lina Gafner, Stefan Koslowski,
Siglinde Lang, Katrin Rieder,
Myriam Schleiss et David Vitali

Révision

Klarkom, Berne

Traductions

Pour le français :

Jacques Lasserre, Myriam Schleiss

Pour l'italien :

Danilo Monteverde

Mise en page et réalisation

www.medialink.net

ISBN 978-3-9525512-4-0

