

>> Réseautage en Midi-Pyrénées

Le point de vue de Marie-Christine Bordes, animatrice du réseau régional d'action culturelle en Midi-Pyrénées, dans le cadre de la convention Culture-Agriculture.

Entretien réalisé par Joël N. Toreau.

JNT : Midi-Pyrénées fait partie de ces régions qui ont mis en place, et depuis longtemps, un réseau régional d'action culturelle. Tu en es aujourd'hui la cheville ouvrière, avec cette double particularité que tu travailles au sein du Service régional, et que tu pilotes aussi d'autres réseaux, comme environnement ou coopération internationale. Ces quelques informations montrent à quel point les réseaux font partie de la politique régionale. Avant de revenir sur le fonctionnement de ces réseaux, peux-tu retracer rapidement l'histoire du réseau culturel ?

MCB : En réalité, nous ne parlons pas dans notre région de "réseau culturel", mais des "réseaux thématiques" ; le volet culturel régional s'organise autour de 3 de ces réseaux, mais il n'y a pas de structure formalisée. Historiquement, le premier est *Champ et Contrechamp*(1), qui s'est mis en place en 90, avec les Rencontres cinéma / Monde rural, pendant le concours agricole de Toulouse, sur une initiative commune DRAC/DRAF. Les cinémathèques de Toulouse et du ministère de l'agriculture étaient parties prenantes dans le projet. Nous avions eu avec nos partenaires de la DRAC une réflexion commune sur la place du développement culturel dans la revitalisation du milieu rural, et les deux administrations ont manifesté leur volonté de joindre leurs efforts dans ce domaine, d'autant que venait d'être signée la convention nationale entre culture et agriculture. En 1991, après un travail de fond avec les établissements, c'est *Polar rural* qui mobilise 9 établissements. Dans l'année suivante, des rencontres cinématographiques ont lieu à Toulouse.

La manifestation toulousaine est transférée à Vic-en-Bigorre en 94, pour plusieurs raisons : de meilleures structures d'accueil, le partenariat technique avec la CUMAV 65, le soutien de la mairie et la volonté d'ancrer l'événement dans le milieu rural.

JNT : Comment ce réseau s'organise-t-il ?

MCB : En liaison permanente avec les partenaires (c'est-à-dire la DRAC, la Cinémathèque de Toulouse, les réalisateurs et les exploitants de salle) : choix du thème de l'année, et programmation. Les établissements se déterminent pour réaliser leur programme local, avec projections (en amphithéâtre ou salle de proximité), débats, enquêtes, expositions... Côté Vic-en-Bigorre, nous avons inscrit plus fortement les rencontres dans la vie de la cité, en créant des liens plus forts avec le territoire, et désormais les rencontres sont ouvertes à de jeunes réalisateurs régionaux qui interviennent en amont dans des ateliers de pratique artistique.

JNT : Le théâtre est un autre point fort de la région.

MCB : Oui, depuis 1992, l'opération *Cour-Jardin* est montée tous les ans avec comme partenaire le Théâtre de la Digue. Des compagnies sont proposées aux établissements pour mener des actions de diffusion articulées avec des démarches pédagogiques de découverte, de pratique, et de création dans les établissements...

JNT : ... et des actions de formation : je me souviens d'un article sur un stage organisé pour les professeurs d'ESC à Avignon(2) .

MCB : Et nous avons un troisième réseau, plus récent puisqu'il est né en 97, *Lecture-Écriture*, qui implique des professeurs d'ESC, de Français, de langues, des professeurs de documentation. Tout a commencé avec une exposition itinérante, *Déambulations graphiques*, et cette année, nous sommes associés aux Foyers Ruraux, autour du thème de l'exil et de l'accueil. Aujourd'hui, 12 établissements sont inscrits dans le réseau, nous organisons des ateliers d'écriture, des expositions, des stages de formation.

JNT : Passons maintenant à l'organisation de ce qui est un ensemble non formalisé de réseaux thématiques. Comment est définie la politique régionale, comment est assurée l'animation de ces réseaux, comment les gérer puisqu'il n'y pas de structure porteuse ?

MCB : Je travaille en totale autonomie au SRFD, en ce sens que j'assume com-

plètement la responsabilité du programme régional, en concertation avec les enseignants des réseaux, les provideurs et les partenaires. Et j'assure l'animation, sachant que je suis à 100% sur les trois secteurs (animation, coopération, environnement). Les établissements sont financés en fonction de la qualité des projets (il n'y a pas de répartition de crédits en fonction du nombre d'élèves, sauf pour la formation de délégués). La logique partenariale a pour conséquence qu'une partie de l'enveloppe régionale va directement chez les opérateurs culturels chargés de mettre en œuvre les actions (en passant par un établissement-relais).

JNT : Donc pas de cadre juridique et financier. Mais une convention avec la DRAC ?

MCB : Oui, depuis 1993. Comme beaucoup d'autres conventions, elle spécifie objectifs communs et cadre des actions. Ce qui me paraît essentiel c'est que les conseillers de la DRAC participent systématiquement à nos réunions de réseaux, et sont associés à toutes les phases des opérations, de la conception à l'évaluation.

JNT : Bientôt 10 années de fonctionnement : je suppose que si vous avez persisté dans cette voie, c'est que le bénéfice est réel ?

C'est certain : j'enregistre sur toute cette période la volonté plus affirmée des équipes pédagogiques de participer à cette dynamique de réseaux (elles sont de plus en plus nombreuses à devenir partenaires), des moyens financiers en augmentation grâce aux cofinancements, et des actions en nombre plus important. Les réseaux permettent d'améliorer la circulation de l'information, les échanges de pratiques et de projets, une meilleure connaissance des partenaires. Ce n'est donc pas étonnant que le nombre et la qualité des actions soient en progression constante. Je constate que le travail en réseau régional est un facteur décisif du dynamisme des établissements. Ne serait-ce que parce que le réseau facilite le travail des équipes, valorise leurs projets, facilite les relations avec les provideurs et les partenaires.

Sans compter que le réseau est un formidable outil de formation. Les logiques



d'animation, de suivi, d'accompagnement qui sont mises en œuvre dans les réseaux enrichissent considérablement le projet régional : on réfléchit ensemble, en amont des projets, on associe les partenaires à cette réflexion, on mutualise les acquis et les moyens, on évalue les actions. Au total, les pratiques des enseignants vont vers plus de professionnalisme, et plus d'exigence. Enfin, la dynamique régionale apporte lisibilité et crédibilité auprès de nos partenaires, c'est une clé essentielle dans la réussite des missions.

JNT : Concrètement, comment se construit le programme régional ?

MCB : Premier principe : respecter autant que possible l'équilibre des différentes missions. Second principe : les acteurs gardent leur liberté : ils se positionnent en fonction des propositions construites pendant les réunions de programmation, ils ont même la liberté de construire leurs propres projets en fonction d'opportunités locales ou de la sensibilité de l'équipe. Dans le fonctionnement, les grandes orientations étant fixées par la DGER, un appel d'offre basé sur une note de cadrage est rédigée par le SRFD, pour fixer les orientations régionales, les actions communes élaborées par les réseaux, et la procédure à suivre. Ainsi, grâce à la mise en réseau des quatre volets du programme, on croise la logique de gestion avec celle de l'animation.

JNT : Voilà un tableau qui a de quoi satisfaire... quand on le compare à d'autres régions !

MCB : Je ne voudrais pas donner cette impression. Les ombres au tableau, il y en a, et de taille !

Je crois que les régions attendent que l'on réaffirme les missions d'animation et de coopération, d'abord en terme d'organisation : les cloisonnements entre les missions, que ce soit au niveau national, régional ou local nuisent à la mise en œuvre des actions. Puisqu'on nous parle de transversalité des missions dans les établissements, qu'on commence à le faire dans l'administration. Et aussi en terme de moyens : la lisibilité de la politique du ministère, en terme d'objectifs et d'orientations ne doit pas s'affirmer seulement dans les discours, mais aussi dans les enveloppes budgétaires.

Actuellement, les moyens octroyés tendent plutôt à démotiver les porteurs de projet. Sans compter que ces moyens ne permettent pas de prendre en charge des intervenants extérieurs.

JNT : D'accord, mais l'ensemble des actions menées dans le cadre du programme régional est impressionnant.

MCB : Qu'est-ce que le programme régional ? L'enregistrement automatique des actions des établissements dans un beau catalogue? Je ne conçois pas mon travail au SRFD comme simplement administratif : mon rôle n'est pas seulement d'instruire des dossiers et de distribuer des financements. Puisque j'ai la charge du programme régional, alors je dois le faire vivre, en facilitant le travail des équipes, en préparant les dossiers avec elles et les partenaires, en incitant les établissements à se saisir des opportunités, en provoquant des rencontres, en suscitant des chantiers nouveaux. Et c'est une tâche importante, que j'essaie de mener malgré des conditions très difficiles : par exemple pour les réseaux culturels, domaine dans lequel je n'ai pas de compétence particulière, il faudrait que je puisse déléguer, mais à qui, sur quels moyens ? On nous demande d'équilibrer les actions d'animation, d'expérimentation et de coopération internationale : quand on a, comme en Midi-Pyrénées, des secteurs dynamiques, comment faire les choix, quelles sont les priorités ? Sans compter que j'en suis au point où je devrais peut-être freiner la dynamique, car je ne sais pas comment je vais pouvoir aider une quantité plus importante de projets...

JNT : Et dans les établissements ? Je suppose que les proviseurs appuient le travail du service régional ?

MCB : Pas si simple... Dans les établissements, on retrouve les mêmes difficultés, dues essentiellement à la réticence forte des proviseurs à prendre en compte l'ensemble des missions dans leur projet d'établissement. Les équipes pédagogiques s'arrachent les cheveux quand il faut faire bouger les emplois du temps pour mener une pédagogie de projet. Les proviseurs accusent plus ou moins explicitement les réseaux et les programmes régionaux de consommer du temps et de l'argent pour des objectifs superflus,

car pour eux seules comptent la logique des programmes officiels et la préparation aux examens, comme si c'était contradictoire. Ceci dit, ils sont les premiers à " récupérer " en terme d'image de marque pour leur établissement toute action bien médiatisée...

JNT : Dans quelle direction souhaites-tu faire porter tes efforts ?

MCB : La formation. Il faut que les réseaux deviennent plus autonomes, et ça passe par la professionnalisation des enseignants, par une meilleure connaissance des procédures, une plus grande rigueur dans la conception et le montage des dossiers, bref, il faut développer ce qu'on appelle l'ingénierie de projet. Ensuite la transversalité : si on veut décroisonner les 4 missions, il faut privilégier une approche globale des dynamiques des établissements, et mettre par exemple en place un comité régional de pilotage pour associer au service régional proviseurs, équipes pédagogiques, correspondants des réseaux, non seulement pour faire des propositions, mais aussi pour prendre des décisions (y compris pour la sélection des projets).

Marie-Christine BORDES
SRFD Midi-Pyrénées
05 61 10 62 23

(1) articles "champ et contre champ", de Luce QUEHEC, *Champs Culturels* n°1, dec 94 et n°5, avril 97

(2) article d'Isabelle DARIO, *Champs Culturels* n°6 dec 97