



Extraits de l'Etude de faisabilité sur la mise en place  
d'une plateforme euro-régionale d'ingénierie culturelle  
« Principales conclusions »

Etude réalisée par le Relais Culture Europe

Cette étude a été commandée par la Région Nord-Pas de Calais (marché à procédure adaptée n°06.0279), en partenariat avec la Communauté flamande de Belgique, la Communauté française de Belgique et la Province de Flandre occidentale, et en collaboration avec la Fondation Marcel Hicter (partenaire du projet Lead).

Cette étude a bénéficié du soutien du programme communautaire Interreg III A France Wallonie Flandre Volet tripartite.



## Sommaire

I – Cadre d'étude	P4
II – Principaux éléments de diagnostic	P6
III – Des objectifs pour le développement de la coopération culturelle transfrontalière	P8
IV – Un cadre global d'action favorisant ce développement	P9
V – Place et rôle d'une plate-forme euro régionale	P11

# I - Cadre de l'étude

---

## 1 – Objectif de l'étude

Le projet **LEAD** « Linked Euroregion Arts Development » vise à favoriser l'émergence et l'accompagnement d'un réseau eurorégional d'opérateurs culturels souhaitant donner une dimension transfrontalière et transnationale à leurs projets. Tenant compte de des évolutions et des impératifs liés à la **nouvelle programmation 2007-2013** (notamment dans l'intégration d'une dimension territoriale, durable et globale), Lead-Network a souhaité apporter une meilleure réponse aux besoins d'ingénierie des acteurs culturels de l'Eurorégion et la présente étude de faisabilité a pour objectif de déterminer **l'outil le plus adapté à cet effet**, dans le cadre de l'espace eurorégional.

## 2 - Cadre d'analyse

Nous avons tout d'abord choisi de définir la **coopération culturelle transfrontalière** en fonction de trois éléments : un territoire transfrontalier (qui se définit pour l'instant en fonction des pratiques culturelles des populations habitant sur cet espace), un système d'acteurs (qui comprend aménageurs, opérateurs, prescripteurs et population), et une approche de la coopération culturelle transfrontalière vue comme une action au bénéfice des populations.

Dans notre étude, nous avons choisi d'analyser plus particulièrement **trois types d'acteurs** intervenant sur chacun des trois territoires (Flandre, Nord-Pas de Calais et Wallonie):

- les aménageurs : acteurs définissant les stratégies de développement territorial, dont les stratégies transfrontalières,
- les services instructeurs : acteurs gérant les dispositifs de financement mis en place par les acteurs institutionnels dans le cadre de ces stratégies transfrontalières,
- et les opérateurs : acteurs réalisant des projets de coopération transfrontalière.

Ceci nous a permis d'étudier **quatre types de besoin** sur ces territoires, soit :

- réflexion stratégique : lien entre les stratégies territoriales transfrontalières et les dispositifs de financement mis en place,
- médiation : lien entre les stratégies territoriales transfrontalières et les opérateurs,
- accompagnement : lien entre les dispositifs de financement mis en place et les opérateurs,
- et évaluation : adéquation entre les projets, leurs effets et les stratégies territoriales transfrontalières.

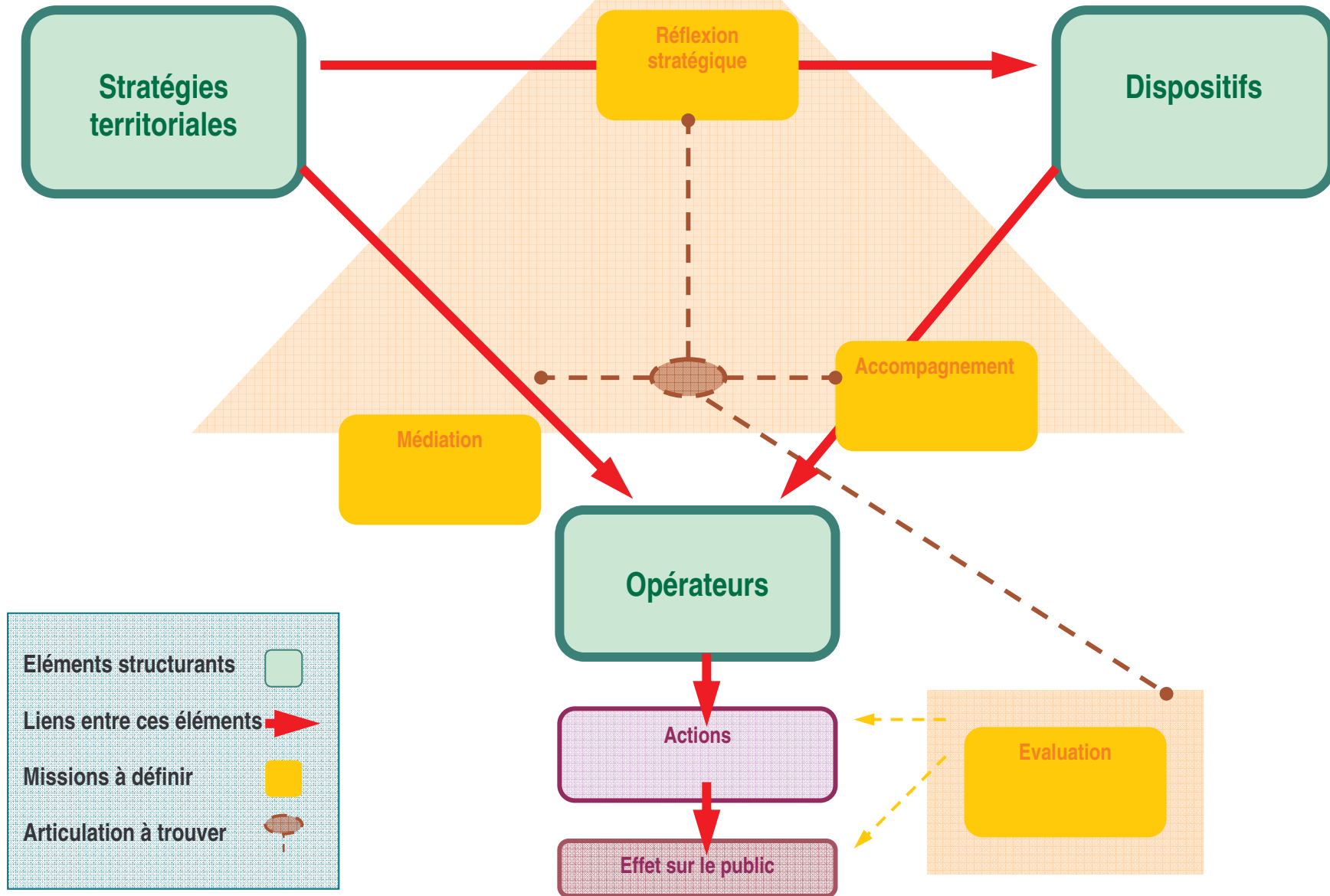
Le schéma présenté page suivante illustre ce cadre d'analyse en rappelant les éléments structurants la coopération culturelle transfrontalière, les liens entre ces éléments ainsi que les missions et articulation à définir.

## 3 - Méthode

Cette étude a été réalisé dans le cadre d'**une double démarche** : une démarche ascendante ou bottom-up visant à faire remonter des éléments d'analyse des acteurs concernés par la plateforme eurorégionale d'ingénierie culturelle, et la détermination du cadre juridique et opérationnel le plus pertinent pour la mise en œuvre d'une telle plateforme.

Elle s'est ainsi appuyée sur **un ensemble d'éléments** : des entretiens auprès des trois types d'acteurs identifiés sur les trois territoires concernés par l'étude et un ensemble documentaire complémentaire, notamment des études déjà réalisées sur la coopération culturelle transfrontalière franco belge.

L'ensemble de ces éléments a permis d'élaborer **un diagnostic** en termes de territoire, opérateurs culturels et projets de coopérations (II) sur le quel se fondent **les préconisations** relatives à la plateforme (III).



## II – Principaux éléments de diagnostic

---

Le diagnostic proposé dans le cadre de l'étude s'articulait autour de trois éléments : territoire, opérateurs et projets. Il visait à déterminer, à partir des initiatives existantes chez l'ensemble des acteurs culturels transfrontaliers et des acquis en matière de coopération culturelle transfrontalière, les éléments qui pourraient permettre de développer une coopération plus structurante, plus pérenne et plus intégrée dans une perspective de développement du territoire.

### 1) Le Territoire

Les collectivités des trois territoires, au niveau de leurs élus comme des techniciens, manifestent souvent un intérêt pour la problématique culturelle transfrontalière. Cet intérêt s'est traduit par l'établissement de liens institutionnels entre collectivités, tout particulièrement au niveau des collectivités régionales/communautés et départementales/provinciales, et, plus récemment, des agglomérations. Si, dans la majeure partie des cas, ces liens n'ont pas conduit à l'élaboration de politiques globales et structurantes spécifiquement dédiées à la coopération culturelle transfrontalière, certaines collectivités ont soutenu le développement de projets de coopération culturelle transfrontalière, notamment en participant à leur financement ou en étant elles-mêmes opérateurs de cette coopération. Afin de poursuivre ces initiatives et de les intégrer dans une perspective plus large de développement culturel du territoire transfrontalier, il semble important, au-delà d'une réflexion politique et stratégique propre à chaque collectivité et territoire, que cette problématique puisse faire l'objet d'**une réflexion commune entre les collectivités des trois territoires en termes d'espace à aménager et à développer en commun, au niveau culturel**, notamment dans un contexte où la future programmation des fonds structurels 2007-2013 demandera d'être plus stratégique. Ce manque d'approche commune se constate tant entre les différents échelons territoriaux de la Flandre, du Nord-Pas de Calais et de la Wallonie qu'entre ces trois territoires. Il reflète l'absence d'espace structuré, commun et continu de réflexion, de travail et de coordination entre les différentes collectivités.

Parallèlement, les opérateurs culturels des trois territoires se révèlent porteurs d'une volonté réelle de développer des projets de coopération culturelle transfrontalière. Ils ont en effet souvent été à l'initiative de cette coopération, profitant de l'opportunité offerte par le programme communautaire Interreg III A France Wallonie Flandre. Certains de ces opérateurs ont notamment su développer une réflexion en termes de potentiel de développement de leurs structures (mutualisation de moyens, élargissement de public ...). Il semblerait important de **favoriser chez ces opérateurs une vision plus politique de l'espace transfrontalier**, vu comme un espace commun sur lequel existe des problématiques culturelles communes à traiter. Une telle vision leur permettrait de mettre en perspective leurs projets dans le cadre plus large du développement des territoires, de devenir acteurs des stratégies culturelles transfrontalières, et, plus largement, du développement culturel du territoire transfrontalier.

Enfin, afin de soutenir l'ensemble de ces évolutions, il semblerait important de pouvoir fonder la définition de ces objectifs et priorités communes sur **éléments de connaissances** et sur un diagnostic commun du territoire. Ceci implique de disposer d'une bonne connaissance des pratiques culturelles transfrontalières et de l'existant en termes de coopération culturelle transfrontalière, de mettre en place une démarche systématique de capitalisation, d'évaluation et d'analyse, comme de valoriser les bonnes pratiques de coopération et les pôles d'expertise existants.

### 2) Les opérateurs

A l'exception de quelques expériences anciennes, la coopération culturelle transfrontalière est une pratique qui s'est développée récemment et qui ne semble pas s'être encore généralisée chez les opérateurs. Ainsi, malgré un potentiel important sur les trois territoires, les opérateurs de la coopération culturelle transfrontalière représentent encore **un pool restreint et spécifique qu'il serait important de diversifier** en fonction des stratégies et priorités qui pourraient être définies en commun par les collectivités des trois territoires.

On observe en effet une faible diversité sectorielle au sein de la coopération culturelle transfrontalière avec une forte représentation du spectacle vivant. Certains secteurs, comme le secteur du livre et de la lecture ou celui de la formation et des écoles d'arts en sont ainsi absents. Parallèlement, il semble qu'il se soit avéré difficile de faire entrer de nouveaux acteurs et de susciter la participation de nouveaux opérateurs. Enfin, l'origine géographique des opérateurs reste relativement restreinte. La coopération culturelle transfrontalière s'est ainsi essentiellement développée entre le Nord de la France et la Belgique (et moins avec la Grande-Bretagne). Elle est par ailleurs très fortement bipartite. Enfin, elle se concentre dans un espace de proximité, soit sur une bande transfrontalière de 25 kilomètres de chaque côté de la frontière et, à l'intérieur de cette bande, sur des pôles urbains (Lille métropole essentiellement, et dans une moindre mesure Mons Maubeuge), voire sur des micro-pôles urbains (Tourcoing Mouscron) et ruraux (Péruwelz Vieux Condé, Fourmi, Chimay et Hirson), avec grande difficulté à élargir la coopération vers des villes telles que Charleroi, Bruxelles, Gend ou Brugge. Ce constat indique notamment que l'espace euro régional – au-delà du strict transfrontalier - n'est pas encore perçu par les opérateurs comme un territoire de coopération à investir, soit qu'il soit trop large, soit au contraire qu'il apparaisse peu intéressant pour des grandes structures plutôt tournées vers l'international.

Cette pratique s'est également souvent développée en dehors d'une approche stratégique et prospective de la coopération culturelle transfrontalière, avec une difficulté à **transformer l'envie de coopérer en une approche fondée sur une réflexion sur la plus value à long terme de la coopération**. Afin de renforcer celle-ci, il semble nécessaire de renforcer encore l'identification de bonnes pratiques ou de pôle d'expertise et de compétence auxquels se référer, ainsi qu'une connaissance tant des tissus culturels des trois territoires que des partenaires potentiellement intéressés par la coopération culturelle transfrontalière.

### 3) Les projets

En termes de projets de coopération culturelle transfrontalière, il est à noter que ces projets culturels représentent une part importante des projets financés dans le cadre du programme Interreg III A France Wallonie Flandres. Au 31 mai 2004, la coopération culturelle représentait 20 % des projets financés à cette date dans le cadre du programme et 27 % de l'enveloppe budgétaire attribuée. Les équipes techniques en Flandre, Nord-Pas-de Calais et Wallonie ont par ailleurs noté une évolution qualitative de ces projets au cours des trois Interreg (I, II, III), qui s'observe tant en termes de partenariats que de plus-value transfrontalière. Les projets relèvent en effet plus fréquemment d'échanges intégrés et de mutualisation de moyens et de compétences, dans un contexte de mobilité transfrontalière des publics en développement et d'une perméabilité plus importante de la frontière. Néanmoins, afin de conserver ces acquis comme de favoriser un nouveau stade de développement de la coopération culturelle transfrontalière, il semble qu'il soit **nécessaire de soutenir des projets plus pérennes, plus structurants** (soit inscrits dans une réflexion sur la mutualisation en termes d'équipements, d'équipes, de formation ou de métiers), plus innovants **et plus en lien avec des thématiques du développement** telles que l'économie, l'innovation, la formation et les nouvelles solidarités (professionnelles, sociales et territoriales)

Parallèlement, il semble important de **diversifier le financement de la coopération culturelle transfrontalière**. En effet, le développement de projets culturels transfrontaliers repose, en termes de financement, quasi-exclusivement sur le programme communautaire Interreg III A France Wallonie Flandre, avec donc un fort effet de levier de ce dispositif. Si ce dispositif est reconduit sur 2007-2013, il est à noter, d'une part, que son utilisation s'avère difficile et qu'il se révèle peu ouvert aux structures de taille moyenne ou plus petite, à l'exception du dispositif sur les micro projets. D'autre part, un financement complémentaire semble nécessaire pour un certain nombre d'étapes nécessaires au développement de projets de coopération mais non prises en charge par ce dispositif (par exemple les phases de préparation à la coopération : déplacements, rencontres de partenaires, ...).

## III – Objectifs pour le développement de la coopération culturelle transfrontalière

---

Le diagnostic formulé en termes de territoire, opérateur et projet nous a conduit à proposer une série d'objectifs essentiels pour le développement de la coopération culturelle transfrontalière. Ces objectifs sont articulés autour de trois thématiques :

### Connaissance partagée du territoire

- Faire du territoire transfrontalier un espace commun à aménager,
- Faire du développement culturel de cet espace un objectif politique commun,
- Doter cet espace d'une stratégie culturelle transfrontalière commune intégrée dans une perspective générale de développement des territoires,
- Faire de cet espace, au niveau culturel, un territoire naturel et commun de mission et d'action (investissement du territoire transfrontalier),
- Favoriser une meilleure connaissance des besoins culturels du territoire transfrontalier afin de définir une stratégie fondée sur un diagnostic commun,
- Favoriser une appropriation des cadres stratégiques par l'ensemble des acteurs de la coopération.

### Autonomisation des acteurs

- Assurer, au niveau de la coopération culturelle transfrontalière, la présence d'acteurs diversifiés et complémentaires en fonction des besoins culturels et des stratégies transfrontalières définis,
- Créer une dynamique collective entre les acteurs de la coopération culturelle,
- Assurer une autonomisation des acteurs dans leur démarche de coopération.

### Incitation au projet

- Pérenniser la coopération culturelle transfrontalière autour :
  - de projets structurant le territoire transfrontalier,
  - complétés de projets expérimentaux permettant un maillage fin du territoire,
  - ... l'ensemble assurant une présence artistique commune sur l'ensemble du territoire commun.
- Assurer un financement des projets nécessaires à la pérennisation de la coopération culturelle transfrontalière.

Ces objectifs participent en effet du développement d'une coopération plus structurante, plus pérenne et plus intégrée dans une perspective de développement du territoire.

## IV - Un cadre global d'action favorisant ce développement

---

La mise en place d'une plateforme pourrait permettre de favoriser la réalisation de ces objectifs. Néanmoins, avant de formuler une proposition en termes de missions et d'organisation pour cette plateforme, il nous semble important de bien déterminer dans quel **cadre global d'action** celle-ci devrait intervenir. En effet, il nous semble que le développement d'une coopération plus structurante, plus pérenne et plus intégrée dans une perspective de développement du territoire relève d'un **processus politique et opérationnel** dont la mise en œuvre effective doit s'appuyer sur la mise en place de mécanismes de gouvernance et d'incitation. Si ces éléments doivent permettre de créer **un cadre structuré et structurant**, ils doivent également être pensés **dans une logique dynamique et évolutive**.

### Un processus politique et opérationnel ...

Comme le montre le schéma présenté page suivante et illustrant l'ensemble du cadre proposé, il nous paraît tout d'abord important de concevoir le développement de la coopération culturelle transfrontalière comme relevant d'un **cycle politique et opérationnel** comprenant : la mobilisation des acteurs politiques des trois territoires sur cette problématique et la conclusion d'accords de coopération culturelle transfrontalière, la détermination de priorités politiques culturelles transfrontalières communes, l'appropriation de ces priorités par l'ensemble des acteurs culturels des trois territoires (aménageurs, instructeurs, opérateurs) et leur traduction opérationnelle par l'impulsion et la réalisation de projets culturels transfrontaliers.

### ... fondé sur la mise en œuvre de mécanismes de gouvernance et d'incitation ...

Il nous semble également que la **mise en œuvre d'un tel cycle** doit se traduire par la mise en place :

- de **mécanismes communs de gouvernance** permettant de le mettre en vie (espace commun de réflexion politique, espace commun de mise en débat participative, espace technique de proposition de dispositifs opérationnels, espace de coordination de la mise en œuvre des politiques et dispositifs),
- et de **mécanismes d'incitation** permettant de le rendre agissant sur les territoires (schéma commun de développement culturel transfrontalier intégrant des priorités culturelles transfrontalières communes, lignes communes de politiques culturelles transfrontalières, dispositifs financiers et programmes d'action à destination des opérateurs).

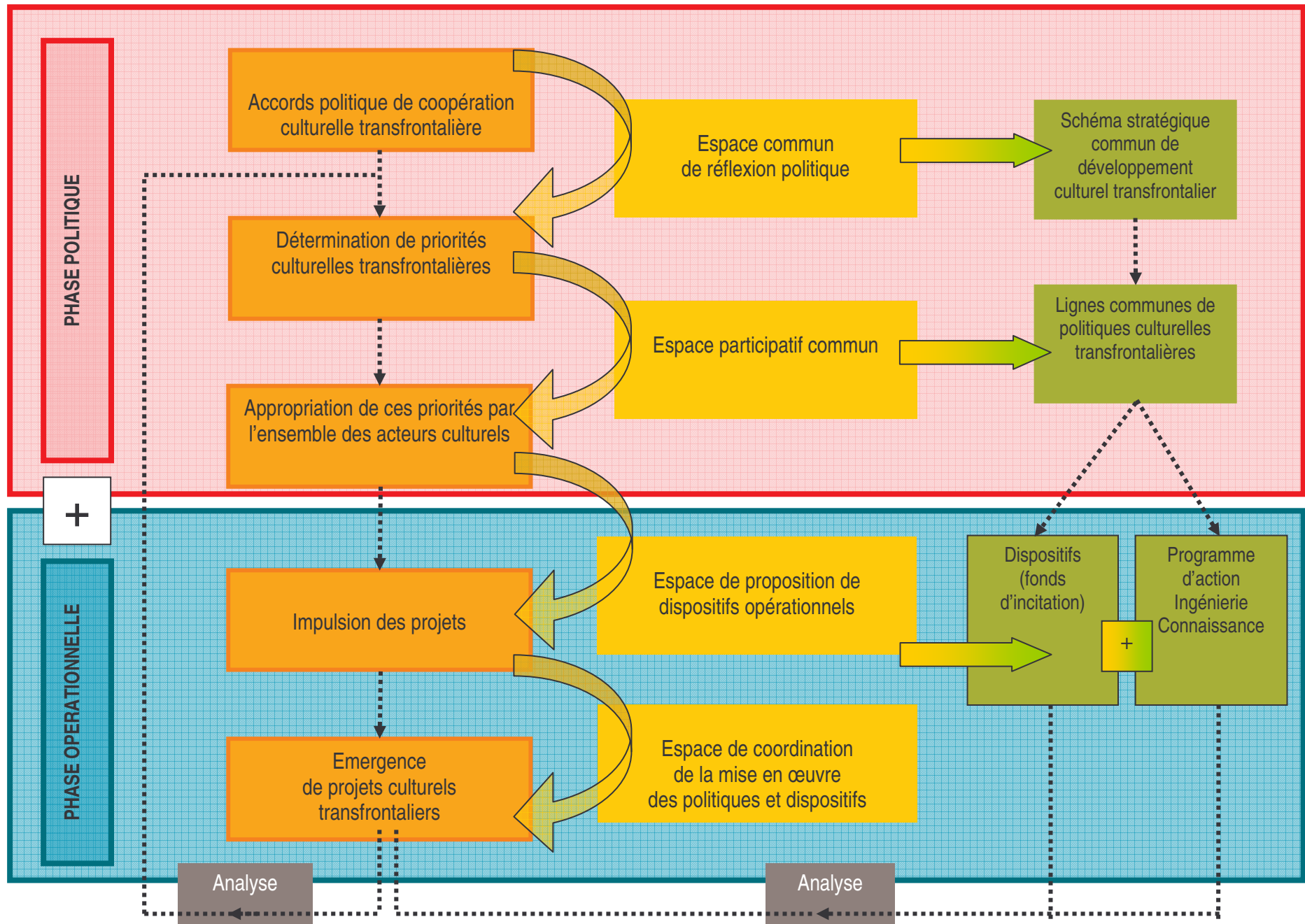
### ... dans une logique structurante, dynamique et évolutive

Les mécanismes proposés nous paraissent essentiels car ils répondent à la nécessité de créer **un processus structuré et structurant** à l'échelle des trois territoires.

Il nous semble néanmoins très important que ce cadre soit vu comme créant **un processus dynamique**. Ce processus doit en effet s'appuyer sur la création d'une dynamique d'ensemble permettant à chacune des phases de s'alimenter : la phase politique alimentant la phase opérationnelle en l'inscrivant dans un cadre stratégique et global et la phase opérationnelle alimentant la phase politique en lui permettant de définir et d'ajuster au mieux ses objectifs et priorités.

De même, ce processus doit être considéré comme **évolutif** afin de pouvoir réajuster les cadres d'action et les dispositifs et programmes d'action en fonction de l'analyse de leur impact et des évolutions de terrain. En ce sens, il est important de disposer des mécanismes d'analyse des dispositifs mis en place et de leur impact.





## V – Place et rôle pour une plate-forme euro régionale

---

### 1) Mission

Dans ce cadre, la plateforme pourrait remplir **quatre types de mission** : animation, proposition, coordination, connaissance.

#### ■ Animation

■ La plateforme pourrait tout d'abord animer un **espace commun de réflexion entre les élus** des différentes collectivités (villes, intercommunalités, province/département, région/communautés) des trois territoires (Nord-Pas-de Calais, Wallonie et Flandres) et faciliter ainsi l'élaboration d'un schéma de développement culturel transfrontalier.

Un tel travail pourrait en effet permettre, d'une part, de favoriser une définition d'objectifs culturels transfrontaliers communs plus stratégiques et basée sur des éléments de connaissance du territoire culturel transfrontalier, et donc d'un ensemble de priorités :

- territoriales (détermination d'un espace d'action défini comme transfrontalier et de zones plus spécifiques de coopération à appuyer),
- sectorielles (spectacle vivant, patrimoine, livre, formation, ...),
- et transversales liant la culture et le développement des territoires (notamment sur les thématiques économie/innovation, solidarités professionnelles, sociales et territoriales ou citoyenneté).

Il pourrait, d'autre part, permettre de favoriser une réelle mise en synergie des politiques des différentes collectivités autour des objectifs définis en contribuant à :

- une articulation verticale des politiques (cohérence entre les politiques culturelles transfrontalières des différents échelons territoriaux intervenant sur les trois territoires – villes, intercommunalités, province/département, région, communautés),
- comme à leur articulation horizontale (cohérence entre les priorités et politiques culturelles transfrontalières communes et l'ensemble des politiques liées aux thématiques Europe, culture et territoire).

■ Parallèlement, la plateforme pourrait animer un **espace participatif entre élus, techniciens et opérateurs des trois territoires**. Nécessaire à une appropriation par l'ensemble des acteurs des priorités définies, il permettrait notamment d'intégrer les opérateurs dans la phase politique en leur apportant un éclairage fort sur les enjeux culturels transfrontaliers, en les positionnant dans une démarche plus politique, plus contributive et plus collective, et en leur permettant ainsi de participer à la traduction des priorités stratégiques en éléments de politiques culturelles transfrontalières.

#### ■ Proposition

■ Dans le cadre de son travail d'animation, la plate-forme pourrait favoriser tout d'abord, par ses propositions, la définition des priorités culturelles transfrontalières.

■ Dans la continuité de son travail d'animation, la plateforme pourrait proposer aux collectivités des trois territoires (Flandre, Nord-Pas-de Calais et Wallonie) **des dispositifs d'incitation** (dispositifs financiers et programmes d'action) à l'émergence de projet.

Le travail de la plate-forme permettrait en effet d'élaborer des propositions en disposant d'une connaissance des enjeux, des acteurs et du terrain et de favoriser ainsi au mieux :

- le repérage et la sensibilisation des opérateurs : diversification des opérateurs coopérant en fonction des priorités thématiques et territoriales retenues,

- le développement de leur capacité : information, ingénierie de projet, formation et mise en réseau des opérateurs (permettant notamment un transfert d'expérience et d'expertise et la création d'une dynamique collective),
- et l'émergence de projets complémentaires, tant structurant (répondant à des objectifs définis par discipline et de manière transversale sur le territoire) qu'expérimentaux (type micro-projets innovants).

■ Elle pourrait également, **dans certains cas**, proposer des **modalités particulières de mise en œuvre de ces programmes**, notamment s'il apparaît qu'une mise en œuvre décentralisée pourrait s'avérer plus efficace.

## ■ Coordination

Dans la continuité de son travail d'animation politique et de proposition de programmes d'action pour les collectivités, la plateforme pourrait assurer **une coordination entre les services techniques des collectivités** des trois territoires (Nord-Pas-de Calais, Wallonie et Flandres) dans le cadre de :

- la mise en œuvre des dispositifs d'incitation proposés dans le cadre de la plate-forme,
- la mise en œuvre des politiques, actions et outils culturels transfrontaliers autres que ceux proposés dans le cadre de la plate-forme,
- la mise en œuvre des autres politiques et outils, notamment financiers, ayant un impact sur la coopération culturelle transfrontalière (tout particulièrement le programme communautaire de coopération transfrontalière Interreg).

## ■ Connaissance/analyse

Les missions d'animation et de proposition de la plateforme ne pourront être optimales que si celle-ci dispose des **éléments de connaissance** lui permettant de fonder ses propositions sur un diagnostic précis des besoins culturels du territoire, des pratiques culturelles transfrontalières de la population et des opérateurs et de l'impact des programmes d'action mis en œuvre.

La plate-forme pourrait ainsi avoir un rôle d'analyse : des dispositifs d'incitation mis en place, des évolutions des données culturelles transfrontalières et des besoins futurs (prospective).

Elle pourrait notamment permettre : une centralisation des éléments de connaissance existant sur ces problématiques et la réalisation/proposition d'études sur des points essentiels qui ne seraient pas encore traités.

## ■ Les apports transversaux de la plate-forme

Ainsi, la plateforme faciliterait la mise en œuvre de ce processus de développement de la coopération culturelle transfrontalière et permettrait à celui-ci d'être très agissant, tout particulièrement car elle assurerait :

- une **continuité** dans le travail, auprès de chacun des acteurs de la coopération culturelle transfrontalière (aménageurs, services instructeurs et opérateurs) comme au sein de chacune des deux phases, politique et opérationnelle,
- une **cohérence d'ensemble**, tant des phases politiques et opérationnelles, qu'à l'intérieur de chaque phase, de l'ensemble des mécanismes mis en place,
- et la définition d'objectifs, priorités et dispositifs plus en lien avec des **éléments de connaissance et d'analyse**,
- soit trois éléments nécessaires à une effectivité et une efficacité du travail commun et des mécanismes mis en place.

## 2) Outils opérationnels dédiés

### ■ Une conférence permanente

**Espace politique commun**, cette conférence permanente pourrait permettre de donner aux élus **un cadre commun de réflexion**, d'assurer **un travail de planification stratégique** par la définition d'un schéma culturel transfrontalier pluri annuel et de priorités annuelles et de créer **un espace participatif**. Elle pourrait être composée de trois instances complémentaires : des groupes de suivi, une rencontre culturelle transfrontalière annuelle et un Forum culturel transfrontalier annuel.

■ Les **Groupes de suivi** permettraient de préparer la conférence culturelle annuelle et le Forum Culturel Transfrontalier, sur une base minimum d'une rencontre par trimestre.

Ces groupes pourraient être un lieu de proposition d'un cadre stratégique et de priorités culturelles transfrontalières.

Ces groupes seraient constitués des élus à la culture et des services techniques culture des collectivités territoriales. Afin d'assurer l'efficacité de ces groupes de travail, il semblerait important de leur donner un format restreint, tout en restant dans une perspective de cohérence et d'articulation. Ainsi, ces groupes de suivi pourraient, au minimum, être composés des collectivités de niveau régional (Communauté française, Communauté flamande et Région Nord-Pas de Calais) et départemental/provincial (Hainaut, Flandre occidentale, Nord et Pas de Calais). Il pourrait être intéressant de les ouvrir aux deux agglomérations transfrontalières en voie de structuration autour de Lille et de Dunkerque.

Compte tenu des objectifs fixés à la plateforme, ces groupes, dans leur réflexion et leur fonctionnement, devraient, dans la mesure du possible, pouvoir intégrer une réflexion tant sectorielle que transversale. Ils pourraient par ailleurs être ouverts, en fonction des thématiques abordées, à une pluralité d'acteurs, tout particulièrement des opérateurs référents ou disposant d'une expertise et d'une compétence reconnue.

■ Une **Rencontre Culturelle Transfrontalière** permettrait de réunir, une fois par an, les élus à la culture de l'ensemble des collectivités territoriales (villes, intercommunalités, province/département, région/communautés) des trois territoires, afin de définir ensemble un schéma culturel transfrontalier pluriannuel et, dans ce cadre, des priorités culturelles transfrontalières communes pour l'année.

■ Le **Forum Culturel Transfrontalier** permettrait de réunir, une fois par an, autour des enjeux culturels transfrontaliers et dans la perspective de créer un espace participatif autour des priorités culturelles transfrontalières définies, l'ensemble des acteurs intervenant dans ce cadre, soit les opérateurs culturels, les services instructeurs, les services de l'Etat en région (le cas échéant en France) et les élus et techniciens de l'ensemble des collectivités territoriales (villes, intercommunalités, province/département, région/communautés) impliqués dans les domaines dans les domaines Culture, Europe et territoire.

Cette conférence pourrait être placée sous la responsabilité d'une présidence annuelle tournante qui aurait en charge présider les groupes de suivi, la rencontre culturelle transfrontalière et le Forum culturel transfrontalier. Dans une phase de structuration du processus et compte tenu de l'objectif d'articulation/mise en cohérence, il semblerait plus opportun, dans un premier temps, de réserver cette présidence aux trois collectivités de niveau régional/communautés afin notamment de leur permettre de jouer un rôle d'animation sur leurs territoires respectifs.

Le secrétariat, le suivi et l'alimentation des groupes de suivi, de la rencontre culturelle transfrontalière et du Forum seraient assurés par la plateforme.

### ■ Des groupes de travail techniques

La mise en place de **groupes de travail techniques** permettrait d'assurer tant les propositions de dispositifs d'incitation que la coordination de la mise en œuvre des politiques et dispositifs culturels transfrontaliers.

- Un premier type de groupes de travail pourrait être centré sur la proposition de dispositifs d'incitation (dispositifs financiers et programmes d'action). Ces groupes pourraient ainsi associer les services techniques des collectivités, des services instructeurs et des destinataires de ces dispositifs afin de fonder les propositions sur une connaissance des enjeux et besoins, des modalités pratiques de mises en œuvre et des conditions d'efficacité.
- Un deuxième type de groupes de travail pourrait être centré sur la coordination de la mise en œuvre des politiques. Ces groupes seraient dans ce cas plus spécifiquement composés des services techniques des collectivités.
- Un troisième type de groupe de travail pourrait être centré sur l'analyse des dispositifs d'incitation mis en place, de leur impact et de l'évolution de la coopération culturelle transfrontalière. Ces groupes seraient composés des services techniques des collectivités, des services instructeurs et des bénéficiaires de ces dispositifs d'incitation.

### ■ Une charte du transfrontalier

Ce document pourrait définir les éléments nécessaires à un développement de la coopération culturelle transfrontalière plus pérenne, plus structurant et plus en lien avec le développement des territoires, tant en termes d'organisation, de méthode et de contenu, et ceci au niveau des collectivités et des opérateurs. Il s'agirait d'un texte court, prenant la forme d'une note stratégique diffusable à l'ensemble des acteurs.

## 3) Organisation

Il est important de déterminer l'organisation (cadre et outils juridiques) en fonction des missions assignées à la plate-forme. Comme il a été proposé, cette plate-forme pourrait permettre de mettre en œuvre un processus structurant, dynamique et évolutif répondant à quatre types de missions spécifiques : animation, proposition, coordination, connaissance.

En adoptant une typologie proposée par la Mission Opérationnelle Transfrontalière (MOT), cette plate-forme se situerait plutôt dans **une démarche de management territorial**, soit au-delà d'une simple démarche de planification stratégique mais avant une phase opérationnelle qui demanderait à la plate-forme de pouvoir assumer des fonctions de maître d'œuvre ou de gestion des services publics, soit en propre soit par appel d'offre (cf encadré Nature de la démarche et choix de la structure).

Ceci implique, en termes d'organisation, de proposer des modèles qui se situent **entre une structure de coopération informelle et une structure autonome mais légère**. En effet, il semble important de trouver un compromis entre une informalité trop grande que risquerait de ne pas permettre à ce processus d'être continu, structuré et donc structurant et une institutionnalisation trop forte au sein d'une structure trop lourde qui risquerait d'éloigner la plate-forme de son objectif de mise en vie/alimentation d'un processus dynamique et d'être surdimensionné et par conséquent mal adaptée à ses missions.

### ■ Une convention de coopération

La mise en œuvre de cette coopération relève tout d'abord de la conclusion d'une convention de coopération, outil de droit commun permettant aux collectivités membres de la plateforme de formaliser leur partenariat et d'en définir les objectifs communs et engagements réciproques. Plus qu'une convention d'objectifs, cette convention devrait contenir les engagements juridiques et financiers des signataires relativement à la plateforme.

Ainsi cette convention pourrait permettre de fixer : les enjeux de la coopération culturelle transfrontalière pour les trois territoires concernés (Flandre, Nord-Pas de Calais et Wallonie), les objectifs assignés à la plate-forme, les missions de cette plate-forme, les modalités de mise en œuvre de cette plate-forme (organisation et outils dédiés), les moyens humains et financiers attribués et le périmètre de cette coopération soit quels seraient les membres permanents de la plate-forme et les membres associés.

Ce périmètre, pour être pertinent, devrait être déterminé en tenant compte des objectifs de la plateforme, soit développer une coopération plus en lien avec le développement du territoire transfrontalier et articuler/mettre en synergie les politiques à l'échelle des trois territoires. Dans ce cadre, les membres permanents devraient au minimum intégrer : les collectivités de niveau régional/fédéré (Communauté française, Communauté flamande et Région Nord-Pas de Calais), qui ont un rôle à jouer en termes d'animation de leur espace régional, et les collectivités de niveau départemental/provincial (Hainaut, Flandre occidentale, Nord et Pas de Calais). Il serait fortement recommandable d'y intégrer, peut-être dans un deuxième temps, les intercommunalités et agglomérations ayant un impact transfrontalier et qui sont un élément de dynamisme transfrontalier important.

Au-delà de la participation des collectivités territoriales à la plate-forme, se pose la question de la place et du rôle de l'Etat dans cette plate-forme.

## ■ Une structure légère de coopération

### ■ Une plate-forme organisée dans le cadre d'une structure de coopération informelle

La première possibilité serait d'organiser cette plateforme autour d'une structure de coopération informelle.

#### 1° hypothèse

Les missions de la plate-forme seraient assurées par les collectivités membres de la plateforme tant au niveau de la phase politique que de la phase opérationnelle. Le secrétariat, suivi et alimentation de la conférence permanente comme des groupes techniques seraient répartis entre les différentes collectivités membres de la plateforme (avec une mise à disposition de moyen au sein de chacune de ces collectivités et notamment une personne spécifiquement dédiée au suivi de la plate-forme).

Cette organisation aurait l'avantage d'être très facile à constituer et de conserver une très grande souplesse. Néanmoins, sauf à instaurer une réelle coordination entre les membres de la plate-forme, voire à définir un chef de file, une telle organisation pourrait rendre difficile un travail continu et la constitution d'une dynamique d'ensemble. De même, elle rendrait plus difficile l'élargissement de la coopération à d'autres membres. Enfin, ailleurs, elle correspondrait peut être plus à premier stade de coopération entre collectivités et ne semblerait ainsi pas pouvoir répondre au mieux à l'ensemble des missions qui seraient confiées à la plateforme, politiques comme opérationnelles.

#### 2° hypothèse

Les missions de la plate-forme seraient assurées par les collectivités membres de la plateforme tant au niveau de la phase politique que de la phase opérationnelle. Le secrétariat, suivi et alimentation de la conférence permanente comme des groupes techniques seraient confiés à l'une des collectivités, et, au sein de celle-ci, à un personnel spécifiquement dédié.

Cette organisation aurait l'avantage de permettre aux personnes responsables d'avoir une vision d'ensemble du processus, de créer une dynamique d'ensemble et de faciliter la continuité du travail comme l'identification par l'extérieur des personnes responsables de la mise en œuvre de ce processus. Par ailleurs, elle permettrait de formaliser davantage un processus de coopération entre collectivités. Néanmoins, cette organisation, en désignant plus spécifiquement une collectivité en charge de la mise en œuvre, rendrait peut-être plus difficile la création d'une réelle dynamique collective et commune et ne permettrait peut-être pas de donner une visibilité extérieure à cette démarche commune de coopération.

#### 3° hypothèse

Les missions de la plateforme seraient partagées entre un collègue représentant les collectivités membres de la plateforme pour la phase politique, et un opérateur externe délégué pour la phase opérationnelle. Ainsi, le collègue des collectivités pourrait avoir en charge la phase politique et donc le secrétariat, le suivi et l'alimentation de la conférence permanente (avec une personne au sein de chacune des collectivités spécifiquement dédiée au suivi

de la plate-forme). L'opérateur délégué aurait quant à lui en charge la phase opérationnelle et donc la mise en œuvre des groupes techniques.

Cette organisation aurait comme avantage de créer une dynamique plus collective autour de l'animation de la phase politique, de lui assurer une meilleure visibilité et de déléguer la phase opérationnelle à un opérateur qui soit à l'interface entre collectivités et opérateurs culturels des trois territoires.

Néanmoins, cette organisation risquerait de créer une distance entre la phase politique et la phase opérationnelle et de créer un dysfonctionnement (absence de démarche d'ensemble fondée sur une alimentation mutuelle des deux phases). Cet inconvénient pourrait être réduit sous condition de désigner un comité de suivi restreint composé d'un représentant par territoire au niveau de la phase politique, et d'assurer une très bonne coordination de celui-ci avec l'opérateur délégué. Cet opérateur pourrait notamment participer à l'ensemble des travaux relevant de la phase politique.

Elle demanderait également de trouver un opérateur existant adéquat et permettant de répondre à ces missions. Cet opérateur devrait en effet disposer d'une bonne connaissance du secteur et des opérateurs culturels des trois territoires, des institutions publiques sur ces territoires et être à même d'intervenir sur ces trois territoires. Il devrait également être sensibilisé aux problématiques européennes et de développement territorial, afin d'appréhender au mieux le processus dans le quel il s'insère et d'utiliser les mécanismes adéquats.

#### ■ Une plate-forme formalisée dans le cadre d'une structure autonome

La seconde possibilité est d'organiser cette plateforme au sein d'**une structure autonome juridiquement**.

#### 4° hypothèse

Les missions pourraient être assurées par une association à vocation transfrontalière tant au niveau de la phase politique que de la phase opérationnelle.

Cette organisation aurait pour avantage de permettre un travail plus structuré, plus inséré dans une dynamique d'ensemble et moins soumis à des conditions de bonne coordination entre acteurs différents intervenant dans la mise en œuvre de la plate-forme.

Elle permettrait également d'assurer une reconnaissance du partenariat existant, de le formaliser et le structurer et de lui donner une visibilité extérieure.

Enfin, elle permettrait d'associer un plus grand nombre de partenaires au niveau des collectivités des trois territoires, et ceci dès la création de la structure, soit comme membres fondateurs soit comme membres associés. Comme évoqué plus haut, il semble que le périmètre minimum pertinent pour cette association soit les collectivités de niveau régional (Communauté française, Communauté flamande et Région Nord-Pas de Calais) et départemental/provincial (Hainaut, Flandre occidentale, Nord et Pas de Calais).

Néanmoins, cette organisation impliquerait la création d'une structure propre, autonome et dotée de moyens humains et financiers spécifiques. Elle impliquerait le choix d'un lieu d'implantation et un délai dans la mise en place.

#### ■ Une évolution possible à terme

Le caractère évolutif du processus de coopération transfrontalière amène les collectivités à **adapter leurs outils en fonction du développement de leur processus de coopération**. Dans ce cadre, il serait envisageable d'entamer le processus autour d'une structuration informelle, pouvant ensuite évoluer vers une association, voire, à terme, vers une structure qui pourrait être maître d'œuvre. La surface des missions définies pour la plateforme déterminera dans tous les cas le choix initial comme l'évolution de l'organisation de la plateforme.

**Tableau récapitulatif des hypothèses proposées**

	<b>Missions</b>	<b>Organisation</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>1° hypothèse</b>	Missions assurées par les collectivités membres de la plateforme tant au niveau de la phase politique que de la phase opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Répartition de la gestion des outils entre les collectivités membres de la plateforme</li> <li>● Mise à disposition de moyens en interne (1 personne référente au sein de chaque institution)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Facilité dans la constitution</li> <li>● Souplesse dans la démarche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Difficulté à créer une dynamique d'ensemble</li> <li>● Difficulté à assurer une continuité du travail</li> <li>● Difficulté à assurer une visibilité à la démarche</li> </ul>
<b>2° hypothèse</b>	Missions confiées à l'une des collectivités membre de la plateforme	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personnel dédié au sein de cette collectivité</li> <li>● et gérant l'ensemble des outils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dynamique d'ensemble</li> <li>● Continuité du travail</li> <li>● Formalisation d'une coopération existante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Manque de dynamique collective et commune</li> <li>● Difficulté à donner une visibilité extérieure à cette démarche commune</li> </ul>
<b>3° hypothèse</b>	Missions confiées à un collège de collectivités membres de la plateforme pour la phase politique et à un opérateur externe délégué pour la phase opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mise à disposition de moyens au sein des collectivités (1 personne référente au sein de chacune)</li> <li>● Personnel dédié au sein de l'opérateur délégué</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dynamique politique plus collective et plus visible</li> <li>● Opérateur délégué interface entre le politique et l'opérationnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Besoin d'une grande coordination et d'un travail commun</li> <li>● Difficulté à trouver une structure adéquate</li> </ul>
<b>4° hypothèse</b>	Création d'une structure autonome sous la forme d'une association à vocation transfrontalière	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personnel propre à la structure et gérant l'ensemble des outils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Travail plus structuré et plus continu</li> <li>● Possibilité d'un partenariat plus large et création d'une démarche collective</li> <li>● Visibilité et reconnaissance extérieure de la démarche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Création d'une structure autonome disposant de moyens propres</li> </ul>