

On The Move Training Session 2003

**Cultural Networks. Cultural Mobility.
Cultural Co-operation**

Background Reading Material



Lecturer : Corina Suteu

President, ECUMEST Association

This reader was used as background reading material for the Program in Interculturalism, Art Management and Mediation in the Balkans, organised by the University of Arts in Belgrade

Reader's Contents

Section A: Definitions, Classification, Concept

Section A1: European Cultural Networks, EUCLID Briefing

Section A2: Milena Dragicevic-Sesic – Course on Cultural Networking
(excerpts)

Section A3: MANIFESTO of the European Cultural Networks

Section B: Syntheses

Section B1: How Networking Works, a study of IETM (Informal European
Theatre Meeting), 2001

Section B2: Judith Staines - Working groups - Les Réseaux: un avenir pour la
coopération culturelle en Europe

Section B3 : OcenW - European Cultural Networks, Between Two Stools, 1997

Section B4 : Gudrun Pehn - Networking Culture. The role of European Cultural
Networks (excerpts), Council of Europe ed., 1999

Section B5 : Les réseaux culturels; CADMOS – Nouvelle Revue Européenne
(excerpts), Centre Européen de la Culture, Genève, 1991

Section C: A Personal Perspective

Section C1: Mary Ann DeVlieg - A Strategic Culture Programme for Europe

Section A: Definitions, Classification, Concept

Section A1: European Cultural Network, EUCLID Briefing

Section A2: Milena Dragicevic-Sesic – Course on Cultural Networking
(excerpts)

Section A3: MANIFESTO of the European Cultural Networks

Section A1

<h2>EUROPEAN CULTURAL NETWORKS</h2>

Euclid Briefing No: 5.14, February 2002
www.euclid.co.uk

WHAT IS A NETWORK ?

At the most basic level, the word 'network' describes a crisscross arrangement of connected lines. It was first applied to concepts like the organisation of roads, telecommunications, computers or other systems of connectivity. Any growth in networks such as these is therefore incremental - as part of an expanding `grid', rather than exponential, as in most other kinds of organisational structure. In this sense, networks are quite distinct from the more familiar pyramidal or `hub and spoke' structures of organisation. In human terms, networks generally come about when individuals and groups start to interact with each other in pursuit of common interests or for the achievement of shared goals.

Where there is no necessity to form conventional structures with hierarchies, rules or formal *modi operandi*, people can organise themselves more informally. Networks can avoid the need for carrying large overheads or operating cumbersome infrastructures.

For the members of networks, the advantages can be considerable and often point the way forward to:

- ▶ New means of transnational cooperation.
- ▶ Improved systems of information exchange.
- ▶ Increased sectorial participation.
- ▶ Heightened public awareness and understanding.
- ▶ Changes in patterns of distribution and promotion.
- ▶ Providing greater opportunities for financial partnerships.

NOT ALL `NETWORKS' ARE NETWORKS

It is important not to confuse all clusters of individuals or groups with similar aims as networks. Networks, in themselves, are *not* associations, professional bodies, university departments, forums, unions, funding bodies, federations, societies, conferences, NGO's, colleges, projects or programmes. However, most types of organisation can organise themselves along network lines if their constituent parts so wish. Although many of these types of organisation often think of themselves as networks, in reality, they are probably not `true' networks.

Networking is a distributive way of organising that is both active and passive. It is a simple, flexible and mutable response to complexity and difference in society and evolves from the needs of individuals to make contact, exchange ideas and work together. It is a synergy that

produces a multiplying effect; where information is the currency of self-empowerment and human contact, often supported by the application of new technology, is the means of distributing it.

The key elements of any cultural network involve the interaction of people and the movement of information. The way this is achieved is often the difference between network practice and other kinds of organisational operation. It is quite important to understand the differences in these modalities.

EUROPEAN CULTURAL NETWORKS

Europe's cultural organisations were among the first to recognise the benefits of adopting network practice as a collaborative principle.

The need to work across borders and with organisations of different types, size and financial resources made other forms of professional association inappropriate. Cultural networks also generally resist invention. What brings them into being is usually a spontaneous and informal initiative, which, within a short time, identifies hitherto unarticulated needs or values in the field.

A thriving network is usually so because it affirms and reflects the shared values of its members and helps cope with mutual needs. Networks are a natural forum for spontaneous innovation. They flourish in the gaps left by conventional cultural provision, and could even be seen as natural counter-balances to formal cultural life and orthodoxy. They are, above all, carriers of change. Cultural networks are a phenomenon of cultural collaboration and *de facto* a rejection of divisive nationalisms. They are now as unmistakably a part of the European cultural landscape as our museums, arts institutions, heritage sites and international associations themselves. Their presence and contribution to cultural life has been recognised by governmental and inter-governmental bodies.

A resolution of the Council and Ministers of Culture in November 1991 noted that: Because networks are ubiquitous phenomena, conventional assessment techniques are difficult. Networks are widely championed as ideal systems for a variety of complex management, communication and cooperation activities. While they can provide models of commitment, interdependence and collaboration which are effective in delivering benefits across a sectoral practice, monitoring their effectiveness to a set of external criteria is still a nascent science.

With a network, the true domain of assessment is its behaviour, or process, and for this new, or adapted criteria have to be applied. As networks are quintessentially a form of organising, and not organisations *per se*, they are fluid, intangible and possibly haphazard; but it is this that often generates an exciting, unpredictable mass of activity.

Below is only a cross-section of the scores of cultural organisations that exist in the European cultural arena. The list is selective and is focussed on networks that are not formally affiliated to governmental or supra-governmental organisations like UNESCO or the European Commissions' own agencies. Listed on the following pages are some of the most active networks in Europe. Most use their websites as their most important communication tool are committed to working across national borders.

EUCLID

UK Cultural Contact Point

European & international information & consultancy services to the arts, cultural and heritage sectors.

For information, call EUCLID on **07000 EUCLID** or **0151 709 2564**, or access our web-site (**www.euclid.co.uk**). EUCLID also offers a comprehensive range of other European & international information services. For more information, send an e-mail to: **euclid@euclid.co.uk**

EUROPEAN CULTURAL NETWORKS

THEATRE, DANCE & OPERA

DBM

Dance in the Mediterranean Area Network

21 Rue d'Algerie

69001 Lyon

France

dbm_med@compuserve.com

Tel.: +33 472 980 140

Fax: +33 472 980 149

Contact: Sonia Ratto Ferrer

A network of artists and professionals working in contemporary dance in the North and South of Europe, but committed to the development of dance in the countries of the Mediterranean basin.

ENICPA

European Network of Information Centres for the Performing Arts

ITI Germany

Schloss-Straße 48, PO Box 411128

12121 Berlin

Germany

http://www.enicpa.org

info@iti-germany.de

Tel.: +49 30 791 17 77

Fax: +49 30 791 18 74

Contact: Caroline Derycke

The European Network of Information Centres for the Performing Arts (ENICPA) aims to function as a meeting place for information and documentation organisations. The main goal of the network is to distribute and to make available a broad range of information about the professional performing arts to arts professionals world wide

ETC

European Theatre Convention

58, rue Delaunoy

1080 Brussels

Belgium

**<http://www.etc-centre.org>
cte@skynet.be**

Tel: +32 2 412 70 65

Fax: +32 2 412 70 45

Contact: Patricia Canellis

A forum of theatre production institutions for the exchange of ideas, persons, productions and the realisation of coproductions in order to improve the cultural knowledge of each other and to set up a real European network of cooperation in the field of theatre.

EUROLYRICA

International Association of promotion of the Operatic Arts

rue des Dominicains 1

4000 Liege

Belgium

**<http://www.eurolyrica.be/>
direction@orw.be**

Tel: +32 4 232 4207

Fax : +32 4 221 0201

Contact: Jean-Louis Grinda

A network that promotes operatic arts within the European Union

IETM

(Informal European Theatre Meeting)

19 Square Saintelette

1000 Brussels

Belgium

**<http://www.ietm.org/>
info@ietm.org**

t+322 201 0915

f+322 203 0226

Contact: Mary-Ann de Vlieg

IETM exists to facilitate among its members, the dynamic exchange of information on the production and presentation of contemporary performing arts. This is achieved through meetings, publications and other forms of communication

JUNGE HUNDE

Rimska 2

1000 Ljubljana

Slovenia

**<http://www.jungehunde.net>
bunker@siol.net**

t+386 1 422 24 70

f+386 1 2524 563

Contact: Sabine Gehm

The JUNGE HUNDE is a network of innovative theatre and dance producers, who share the goal of stimulating the development of young artists and to introduce them to larger international audiences

UTE

Union of European Theatres
Odéon Théâtre de l'Europe
1, Place Paul Claudel
75006 Paris
France

<http://www.ute-net.org>

ute@ute-net.org

Tel: +33 1 44 41 36 64

Fax+33 1 43 29 31 88

Contact: Elie Malka

Established to contribute to the construction of a common European theatre that transcends the barriers of language.

CULTURAL RESEARCH /ADVOCACY

CIRCLE

Cultural Information & Research Centres Liaison in Europe

C/Cadí 9, Urb Castellà d'Indies
08396 Sant Cebrià de Vallalata
Spain

<http://www.boekman.nl/circle>

circle@retemail.es

t+34 93 763 01 62

f+34 93 310 763 1053

Contact: Dianne Dodd

CIRCLE is a network of research, information and documentation centres and individuals concerned with culture. It undertakes collaborative research and collects and disseminates information on research and documentation in the cultural field in member states of the Council of Europe.

CULTURELINK

Network of Networks for Research and Co-operation in Cultural Development

Lj, F, Vukotinovica 2 PO Box 303
1000 - Zagreb
Croatia

<http://www.culturelink.org>

clink@mairmo.irmo.hr

t+385 1 482 6522

f+385 1 482 8361

Contact: Biserka Cvjeticanin

Aims to strengthen communication among its members, encouraging international and intercultural communication and collaboration, the Culturelink Network's long-term objective is the development of a world-wide information system for the study of cultural development and cooperation.

EFAH / FEAP

European Forum for the Arts and Heritage
18, rue de Suisse
1060 Brussels
Belgium

<http://www.efah.org>

efah@skynet.be

Tel: +32 2 534 11 50

Fax: +32 2 537 49 10

Contact: Frédérique Chabaud

EFAH is a forum for policy monitoring and discussion. Its aim is to maintain continuous dialogue between the cultural sector in Europe and policymakers and identify the needs of the European artistic community and communicate those needs to European policymakers.

ENCATC

European Network of Cultural Administration Training Centres
Vestergade 5
1456 Copenhagen K
Denmark

<http://www.encatc.org>

encatc@wanadoo.dk

Tel: + 45 33 15 82 14

Fax: + 45 33 32 81 82

Contact: Isabelle Schwarz

ENCATC was formed to be instrumental in the development of cultural management within the context of great changes in the fields of culture, arts and media

AUDIOVISUAL

AMARC – Europe

World Association of Community Radio Broadcasters - Europe
15 Paternoster Row
Sheffield S1 2BX
United Kingdom

<http://www.amarc.org/europe>

europe@amarc.org

Tel: +44 114 221 05 92

Fax: +44 114 279 8976

Contact: Sruti Bala

The principal activities of AMARC-Europe are policy, research and advocacy; training and exchange of personnel; programme exchange and co-productions; solidarity and co-operation between East, Central and Western Europe and with community radio broadcasters in other regions of the world.

EDN

European Documentary Network
29A Skindergade
1159 Kopenhagen

Denmark

<http://www.edn.dk>

edn@edn.dk

Tel: +45 33131122

Fax: +45 33131144

Contact: Tue Steen Müller

EDN is a meeting point for all professionals, who work with documentary film and television.

ARTS & CULTURAL CENTRES

ENCC

European Network of Cultural Centres

Van Overbekelaan 164

1083 Brussels

Belgium

<http://www.encc.net>

info@encc.net

Tel: +32 2 422 00 13

Fax: +32 2 222 00 12

Contact: Ivo Peeters

A network of arts and cultural centres, created in June 1994 to establish exchange and closer working relationships

TRANS EUROPE HALLES

18, rue Etienne Dolet

93400 St Ouen

France

<http://www.teh.net>

teh@teh.net

Tel: +33 1 40 11 64 14

Fax: +33 1 40 11 64 14

Contact: Fazette Bordage

A network of contemporary arts centres operating from disused industrial buildings

ARTS AND HERITAGE

ACCR

European Network of Cultural Centres in Historic Monuments

9, Rue Bleue

75009 Paris

France

<http://www.accr-europe.org>

accr@wanadoo.fr

t+33 1 53 34 97 00

f+33 1 53 34 97 09

Contact: Birgit Wallborn

Promoting new cultural activity in Europe's historic buildings and monuments

EUROPA NOSTRA

Pan-European Federation for Heritage
Lange Voorhout 35
2514 EC The Hague
Netherlands

<http://www.europanostra.org>

office@europanostra.org

t+31 70 302 40 50/51

f+31 70 361 78 65

Contact: Antonio Marchini Camia

Europa Nostra was established to encourage the protection and enhancement of heritage in all its elements and to promote high standards of quality in the fields of architecture, urban and rural planning while advocating a balanced and sustainable development of our urban and rural environment

NEMO

Network of European Museum Organisations
42 Clerkenwell Close
London EC1R 0PA
United Kingdom

<http://www.ne-mo.org>

info@museumsassociation.org

t+44 20 7250 1789

f+44 20 7250 1929

Contact: Mark Taylor

NEMO is an independent network providing representation and information for the museum community of Europe

INTERNET / CYBERART

ECB

European Cultural Backbone
Virtueel Platform
Keizersgracht 264
NL-1016 EV Amsterdam

<http://www.e-c-b.net>

info@e-c-b.net

t+31 20 623 71 01

f+31 20 624 44 23

Contact: N/A

The European Cultural Backbone is a coalition of mediacultural institutions and individuals working together to creatively use and develop participatory media for social change.

ENCART

European Network for Cyberart

C3 - Center for Culture & Communication
Országház utca 9
1014 Budapest
Hungary

<http://www.encart.net/network.htm>

peternak@c3.hu

t+36 1 488 70 70

f+36 1 214 6872

Contact: Miklós Peternák

A network of centres specialising in digital art and media, and connected through the broadband TEN-155 hub

VISUAL ARTS

EU-MAN

European Union Migrant Artists` Network

PO Box 523

00101 Helsinki

Finland

<http://www.eu-man.org>

euman_2000@yahoo.com

t+358 40 554 68 96

f+358 9 1341 5776

Contact: N/A

The aim is to help and support communication between migrant artists in the EU region

STICHTING GERMINATIONS EUROPE

Rhöndorfer Straße 23

53604 Bad Hon nef

Germany

<http://www.germinations.org>

info@germinations.org

t+49 22 24 18 08 80

f+49 22 24 18 08 80

Contact: Horst Wegmann

A network that supports young artists at the start of their professional careers

TRANS ARTISTS

P.O. Box 14 763

1001 LG Amsterdam

Netherlands

<http://www.transartists.nl/what.html>

info@transartists.nl

t+31 20 62 667 40

f+31 20 626 53 41

Contact: Maria Tuerlings

The Trans Artists Foundation is a network for visual artists, artists initiatives and cultural institutions. Trans Artists is the central information point where international possibilities for visual artists are made clear and accessible.

EDUCATION, YOUTH & TRAINING

ELIA

European League of Institutes of the Arts
Waterlooplein 219
1011 PG Amsterdam
Netherlands

<http://www.elia.ahk.nl>

elia@elia.ahk.nl

t+ 31 20 620 39 36

f+ 31 20 620 56 16

Contact: Carla Delfos

ELIA promotes international co-operation between students and teachers of academic institutes of the arts throughout Europe. It collates and disseminates information among European schools of art with a view to establishing new programmes and joint projects. It advises national, international and supranational organisations concerned with international co-operation in the field of arts education

EU NET ART

European Network of Art Organisations for Children and Young People
Postbus 15884
1001 NJ Amsterdam
Netherlands

<http://www.eunetart.org> postmaster@eunetart.org

t+ 31 20 624 95 83

f+ 31 20 623 99 75

Contact: Christina Sleszynska

EUNetART is a network of approximately 100 organisations in 27 countries in eastern and western Europe. All its members are art organisations that work for or with children and young people.

POLYPHONIA

Network for music performance and music education
Mariaplaats 28
postcode 3511 LL Utrecht
Netherlands

<http://polyphonia.hku.nl>

fiet.nafzger@central.hku.nl

t+31 30 2 31 40 44

f+31 30 2 31 40 04

Contact: Fiet Nafzger

A Network of European institutions for music in higher education

RESEO

European Network for Opera Education
La Monnaie
Rue Léopold 4
1000 Brussels
Belgium

<http://www.reseo.org> info@reseo.org

t+32 2 210 84 74

f+32 2 229 13 93

Contact: Ann Laenen

A forum for professional debate and the sharing of ideas about opera education across borders

TERENA

Trans European Research and Education Networking Association
Singel 486 - D
1017 AW Amsterdam
Netherlands

<http://www.terena.nl>

secretariat@terena.nl

t+31 20 530 44 88

f+31 20 530 44 99

Contact: Karel Vietsch

TERENA was formed in October 1994 by the merger of RARE (Réseaux Associés pour la Recherche Européenne) and EARN (European Academic and Research Network). It promotes and participates in the development of a high quality international information and telecommunications infrastructure for the benefit of research and education

MUSIC

EAC

European Association of Conservatoires, Music Academies and Musikhochschulen
209, Av. Jean Jaurès
75019 Paris
France

<http://www.aecinfo.org>

aecinfo@aecinfo.org

t+33 1 40 40 46 09

f+33 1 40 40 46 03

Contact: Isabelle Replumaz

Promoting the work of conservatoires and music academies across Europe

EAYO

European Association of Youth Orchestras
Otterswijk 13
7701 PC Dedemsvaart
Netherlands

<http://www.eayo.org>

avnesjon@inn.nl

t+31 523 63 8435

f+31 523 63 8437

Contact: Anneke van Nes

EAYO aims to support youth music, especially chamber and symphony orchestras and to foster mutual interests and between youth orchestras and young musicians in Europe

ECPNM

European Conference of Promoters of New Music

Swammerdamstraat 38

1091 RV Amsterdam

Netherlands

<http://www.ecpnm.com>

info@ecpnm.com

t+31 20 694 73 49

f+31 20 694 72 58

Contact: Henk Heuvelmans

ECPNM is a network of European organizations concerned with the promotion of contemporary music, especially music composed after 1950. Its aim is to improve international cooperation and coordination of new music events in Europe.

EFWMF

European Forum of World Music Festivals

Jan Frans Willemsstraat 10a

2530 Boechout

Belgium

<http://www.sfinks.be/efwmf>

pdgroote@sfinks.be

t+32 3 455 69 44

f+32 3 454 11 62

Contact: Patrick de Groot

EFWMF is a network of independent festivals sharing the vision that "the world is a patchwork of millions of local traditions and music each different in contents yet equal in value".

Europa Cantat

European Federation of Young Choirs

Kurfürstenstraße 19

87616 Marktoberndorf

Germany

<http://www.intro.ch/ec>

modmusik@compuserve.com

t+49 83 42 96 18 26

f+49 83 42 40 03 70

Contact: Sonja Greiner

Promoting the work of European youth choirs

EJN

Europe Jazz Network

Via Amalasunta 7
48100 Ravenna
Italy

<http://www.ejn.it>

ejn@ejn.it

t+39 0544 40 56 66

f+39 0544 40 56 56

Contact: Sandra Costantini

EJN is a network of promoters, musicians' associations, artistic directors, consultants of music programmes in Europe working mainly in the field of jazz and improvised music to improve organisational efficiency, programming of concerts and the working conditions of musicians.

ENCATC

European Network of Cultural Administration Training Centres

Vestergade 5

postcode 1456 Copenhagen K

Denmark

<http://www.encatc.org>

encatc@wanadoo.dk

t+ 45 33 15 82 14

f+ 45 33 32 81 82

Contact: Isabelle Schwarz

ENCATC was formed to be instrumental in the development of cultural management within the context of great changes in the fields of culture, arts and media

LITERATURE

EUROZINE

Rembrandtstr. 31/10

1020 Vienna

Austria

<http://www.eurozine.com>

office@eurozine.com

t+43 1 332 66 91-22

f+43 1 333 29 70

Contact: Carl Henrik Fredriksson

Eurozine is a multilingual cultural e-zine network that links up and promotes over 100 cultural journals from all over Europe and publishes essays and literary texts in a variety of languages.

Section A2

Course on Cultural Networking (excerpts)

Milena Dragicevic-Sesic

Section A3

MANIFESTO OF THE EUROPEAN CULTURAL NETWORKS

*Adopted by the Forum of European Cultural Networks
Brussels, 21st September 1997*

The European cultural networks, their contributions and benefits, were acknowledged in a Resolution of the Council of Ministers of Culture in November 1991. European cultural networks:

- ▶ *contribute to European cohesion;*
- ▶ *facilitate the mobility of cultural workers and cultural products;*
- ▶ *facilitate cross-cultural communication - combatting xenophobia, racism, and providing practice in cross-cultural understanding;*
- ▶ *reinforce the civil society in giving a democratic voice to the individual;*
- ▶ *reinforce those cultural dimensions of development which are not produced by purely economic factors;*
- ▶ *and help build partnerships with so-called 'third countries'.*

We believe that the European institutions and the Member States' national, regional and local levels of government must recognise the contributions of European cultural networks through real and meaningful support actions which take into consideration the context and needs of the networks and their functioning.

'A network is a group of individuals who all take responsibility for shared goals'.

'A network is a dynamic system for communication, co-operation and partnership.'

(Definitions by Anne van Otterloo and Michel Bassand, quoted in 'Working Groups: Network Solutions for Cultural Co-operation in Europe', ed. Judith Staines. EFAH/FEAP 1996.)

A network is NOT:

- ▶ a bureaucracy;
- ▶ a hierarchy;
- ▶ a lobby;
- ▶ a private initiative;
- ▶ a temporary project;
- ▶ an association, a federation nor a union;
- ▶ a closed club.

A network is a facilitating structure, an organism. It is a way of organising rather than an organisation. It is the flexibility, the approach, the process, the mentality of a network which creates its special added value. A network is a synergy, it is the multiplying effect itself. A network is a part of the civil society which takes place in the public space.

Networking is an organic development which evolves from the need of individuals to make contact, to exchange and to work together. The energy, information and power of a network flows horizontally and from the bottom up.

European cultural networks provide real benefits to the European social, cultural, political and economic space. Networks are:

- ▶ An important system of facilitating and stimulating employment - they identify and provide work places for trainees, graduates and professionals;
- ▶ A tool for national governments to meet specific strategic cultural needs;
- ▶ A form of on-going professional training for the development of professional skills and expertise within the cultural sector;
- ▶ A cost-effective way of disseminating European trend information about current developments in art forms and practices, to professionals in all parts of the cultural sector, including government;
- ▶ A cost-effective catalyst for stimulating international cultural co-operation.

Within the networks, the professional cultural profile of specific countries and regions is raised and enhanced and a more profound and practical image is disseminated.

Members of European cultural networks are responsible, productive, reflective, pragmatic, engaged and committed. They come from a diversity of cultures, geographical locations and generations. They work with people, ideas and products.

We demand:

Recognition of networks, through real and meaningful support actions and partnerships on all governmental levels in the European Union institutions and in the Member States;

An environment of sustainability which acknowledges that networks grow in value only when they are allowed to continue and flourish;

The provision of structural subsidies which recognise that networks are cost-efficient, labour-saving structures which nevertheless need to pay costs of international co-ordination, communication and mobility;

That the European level institutions take responsibility for the structural co-ordination, communication and mobility costs of trans-border European cultural networks;

That national, regional and local government levels of Member States take responsibility for ensuring that cultural professionals in their own territories can participate in European cultural networking, for supporting the costs of network events and activities in their territories and the costs of network secretariats' located in their territories.

Section B: Syntheses

Section B1: How Networking Works, a Study of IETM (Informal European Theatre Meeting), 2001

Section B2: Judith Staines - Working groups - Les Réseaux: un avenir pour la coopération culturelle en Europe, 1997

Section B3 : OCenW - European Cultural Networks, Between Two Stools

Section B4 : Gudrun Pehn - Networking Culture. The role of European Cultural Networks (excerpts), 1999

Section B5 : Les reseaux culturels ; CADMOS – Nouvelle Revue Européenne, 1991

Section B1**IETM – HOW NETWORKING WORKS**

excerpt from “How Networking Works” (spring 2001) - IETM Study on the Effects of Networking, carried out by IETM in collaboration with Fondazione Fitzcarraldo, published by the Arts Council of Finland (2001); available at <http://www.ietm.org/docs/ietmeng.pdf>

1 Introduction

A network offers a source of potential and opportunity, which unfolds to its members through the course of gradual exploration. In this sense, the network is similar to a labyrinth. The comparison is only valid in relation to the point of view of the person who has entered and is following the labyrinth: the strategies adopted for finding one's way through a labyrinth and returning to the starting point are drastically different from those governing the construction of the labyrinth. To the architect, the labyrinth is finite in scope; its structure is visible from a bird's eye view, revealed by a global understanding of the construction. However, the person travelling through the labyrinth is confronted by a series of alternatives, chances, and individual choices to be made one by one and which are conditioned by previous choices and on the hoped-for outcome of each successive step.

In any type of labyrinth, from the one represented by Ariadne's thread to Tarry's Theorem¹, the strategies for finding one's way through are characterised by the impossibility of attaining a global view. Decisions are conditioned exclusively by “local vision”, and are made one after the other (as in an algorithm) based on “local attention”. Even Daedalus, who was imprisoned in the labyrinth of his own design, managed to escape only after taking to flight. From above, he was able to recognise the structure of the labyrinth and to identify solutions to the problems which had remained unresolvable while he remained on foot.

Global vision is unattainable to the members of IETM and to researchers alike, no matter how lofty their flight. IETM lacks a physical structure, corridors and predetermined paths; it is the paths forged by individuals themselves, which generate the multidimensional structure of IETM in both time and space. Intersections occur in physical locations and in time: the connections between information and ideas to be transmitted and exchanged are established in a particular place and time (a sufficient description at least for the dynamics of meetings). An overall graphical representation of the network in all of its complexity cannot be drawn by retracing each of the individual paths. The only global image possible can be likened to the memory of a dance performance during a specific moment and viewed from the particular angle of the only seat in the theatre.

Notwithstanding its complexity (compounded in this case by the intangible nature and informality of the IETM network), the problem in general terms is already well-known: it can be summed up with reference to some of the classic issues of network theory: “The network is

¹ Tarry's Theorem offers the solution for resolving the problem of labyrinths. The study of labyrinths and of the strategies of choosing paths is one of the first mathematical applications of network theory.

the classic model whose overall transformation is determined by local transformation”²; related directly to this issue is the question: “To what extent is a system, whose components act only on the basis of local information, capable of global performance?”³

It is thus impossible to offer a global description of the network (unless turning to metaphor). IETM does not exist as a physical structure or entity, but is the consequence of the myriad interactions and strategies of its individual members. This implies that IETM cannot be described through an analysis of the organisational structures from which it is composed. Analysis must instead be centred upon interactions between the pathways, on the experience of the individual and on the effects and results stemming from participation in the network, as described necessarily from an internal or “local” point of view. Only then can the impact of these interactions at a higher level on issues such as organisation, size and structure be explored.

The following notes intend to offer a summary of the issues and problems identified on the basis of investigations (questionnaires, interviews, participation in working groups, telephone interviews, etc.). They are organised under the following main headings:

- 1 Individual pathways: analysis of professional behaviour and ways of using the network
- 2 Effects of networking; intangible and tangible results, expectations, changes resulting from networking on individual members of the network
- 3 Effects of the interactions on the structuring of the network: size, organisation, economies of the network
- 4 Reasons for leaving IETM: A supplementary survey of ex-members
- 5 Notes on the economy of the network
- 6 Statistics and comments on data

2 Individual pathways: analysis of professional behaviour and ways of using the network

The study considers professional behaviour and attitudes as the prime movers of the pathways within the network, which are capable of directing the itineraries and the structuring of the map of the network from the point of view of individual members. The common theme expressed in all of the interviews was that the network experience is the direct result of interaction with others on the level of individual dynamics. Just as the sky was not furnished with a map, but is drawn up on the basis of experience, there are as many different maps of the network as there are members, perhaps even more: these maps evolve according to the unfolding of time, to places, to the interests of individuals who comprise the network. However, there is not one definitive map.

Attractors

The 32 interviews conducted thus far have been analysed, and information regarding the individual questions has been collated. In addition, three different flow-charts have been drawn-up which reflect similarities of members according to a set of common factors (see attached flow-charts and legend). If we consider as relevant the answers referring to the non-measurable effects of networking and changes on personal professional attitudes influenced

² Pierre Rosenstiehl, *Rete*, 1980, Torino

³ Jean Petitot, *Centrato/acentrato*, 1980, Torino

by networking, a number of different pathways can be defined according to two different “attractors”⁴.

Attractor 1 “Existential-Political”

There are unlimited solutions of continuity between the personal plane and the collective dynamics. Personal enrichment is closely linked to the comparison with other members. This dynamic represents a political value since it makes the different individual’s hierarchies of values understandable. According to it, existential and political issues blend together in one single attractor. The emphasis for these individuals is on “values”, whether personal or collective. Example: Networking increases understanding of others’ values, forces self-examination of values, builds cross-cultural relations, carries political significance, builds channels of communication between different environments, allows for personal enrichment, enhances the intercultural competence of its members.

Attractor 2 “Professional”

The emphasis for these individuals is on the positive effects to be gained “for my own organisation” or “for my own work in the arts”. Example: as well as being an instrument for understanding the evolution of the performing arts in Europe and in the world, to get to know new realities and ideas, to expand professional horizons, networking is a field of activity basic to the development of one’s own organisation, for identifying new opportunities for collaboration and co-operation at an international level. In this sense, the activity of networking fosters interesting developments of one’s own professionalism.

The two “attractors” do not stand in a strict opposition to each other. They represent two keys to an understanding, two different attitudes by which experiences within the network are perceived and evaluated. In other terms they represent two different polarisations of interests. For those attracted by existential-political issues: the comparison of values, the questioning of the own way of behaving, the comparison with other members, are the prime movers of dynamics having a strong impact on the own way of working and on the cooperation with other people. For those attracted by professional issues: the development of working relations, the need of collaboration and partnership, the set up of common projects are the prime movers of questioning of their own hierarchies of values, of a wider and intercultural approach to different issues.

Since similar dynamics are described according to different viewpoints and with different languages that stress the subjective starting condition of the interviewee, it seemed worthwhile to use the term “attractor”. “Attractor” means in our case whatever polarises and organises in its sphere of influence dynamics and phenomena in a specific shape. Dynamics and phenomena involved are similar but the attractors stress diversities of subjective interpretations and show different paradigms.

The attractors lead to the identification of three “pathways” or behaviours, corresponding to the three different flow-charts (see attached):

- 1 *existential-political*, whose pathway tends toward the left side of the chart;
- 2 *professional*, whose pathway tends toward the right side of the chart;

⁴ The term “attractor” is adopted from differential topology. “So what does a general dynamical system do in the long run? It settles down to an attractor . An attractor is defined to be... whatever it settles down to!”. Ian Stewart, *Does God Play Dice?*, The New Mathematics of Chaos, p.99, London, 1990.

3 *intermediate*: whose various pathways are spaced horizontally and represent various combinations of the two components: existential-political and professional.

It is interesting to note the age groups of the members of the different flowcharts. The curve representing those influenced most by existential and political aspects range from 33 to 55 years, with an average of 43.7 years. Those most influenced by professional aspects ranged from 29 to 46 years, with an average of 39.2 years. Those in the intermediate positions ranged from 33 to 53 years, with an average of 44.5 years.

Although the numbers are not of high statistical relevance, there is a paradigmatic shift concerning the political-existential plane (that attracts more the older members), and the professional plane (that attracts more the younger members) over the generations: the attractiveness of the political gives way to a more professionally oriented behaviour. Changes are reflected both in the language used and in the focal points of interest observed as indicators of individual experiences.

Representativeness, closed-end (internal) mediation, open-ended (external) mediation

Members of the network serve both as points of articulation and as fulcrums between the unfolding situation within IETM, and their own organisations and territory in which they operate. Members' functions can be categorised according to two different modalities.

Closed-end (internal) mediation:

existential and professional growth experienced by the individual within the network is felt to be perfectly consonant and useful to the growth of their own organisation and to the development of activities in their own sphere of reference. Mediation (between the network, the individual's own organisation and their own sphere of reference) is internalised and is directed towards managing a position of personal leadership within the various areas: the network, the organisation belonged to, the territory.

Open-ended (external) mediation:

mediation between the network, the individual's own organisation and their own sphere of reference is externalised in a dialectic process. There is an attempt to reveal, involve and make available to other colleagues a patrimony of experience and information not only through personal entrepreneurship, but also through a process of verbal communication that includes seminars, workshops, articles, interviews as well as informal exchanges. The "closed-end" condition corresponds more highly with the existential and political curves on the flow-charts, while the "open-ended" condition characterises most of the instances of the managerial-professional curve. Here, too, observations are made on the basis of differences in emphasis, rather than alternatives. Hardly any of the organisations evaluates or analyses their participation in IETM according to stated criteria or even criteria which could be stated; above all, participating members do not have an agenda imposed upon them when going to the meetings. Data from the interviews is amply confirmed by the questionnaires. The role of mediation by members is not assigned to them according to their own or anyone else's expectations. Instead, participation is viewed as a "cultural investment" characterised by a broad mandate: it is up to the individual to define their own responsibility in communicating or not communicating events, experiences and results to co-workers. In brief, this implies – within IETM – a high level of autonomy of the delegates in relation to their organisations. The delegate doesn't participate at

the IETM meetings with a specific mandate given by the organisation, nor is found in a context ruled by the normal rules of representative democracy. The delegate's main function is not to vote or to represent a specific interest with a vote, but rather to participate in an informal environment in order to grasp the most interesting opportunities available to himself or his organisation. His or her individual ability in finding their way, in communicating, in seizing opportunities, is of fundamental importance in creating positive effects from the activity of networking.

Strengths and weaknesses accompany this high level of autonomy

Weaknesses:

The delegate who maintains relations with IETM may represent a “bottleneck” in the flow of information between IETM, his own organisation and the regional context in which he operates. If the delegate – for whatever reason – does not “propagate” the information and experience gained at the meetings, he does not create other personnel capable of taking his place in the activity of networking, he acts as a strong filter between his own organisation and the regional cultural context and the network. Relations between IETM, the organisation and the regional cultural context hinge upon a single individual rather than a structured and systematic series of relations that include several individuals.

Strengths:

The high level of autonomy given to the delegates by their organisations is the basic condition that allows for a rich exchange on an equal footing during the meetings. The characteristics of the organisation (size, economics, prestige, and seniority) remain in the background, and do not represent the principal criteria with which the participants at the meetings establish relations. Once again, the individual's capacity to create relations on the basis of cultural proposals which involve other members, the ability to propose collaborations, the variety of one's experience (by type of event, location, type of work etc.) are the most determining criteria for successful participation.

In a certain sense there is a breakdown of any existing hierarchy: this permits otherwise difficult communication. Several interviews underlined the fact that during the IETM meetings, relations were established on an equal basis with practitioners from the same city, from the same territory, and that the foundation for collaborations at the local and territorial level were established thanks to the fact that they found themselves outside their usual roles. On “home territory”, the size of the organisation, its prestige, its economic strength and politics tend to inhibit such horizontal relations.

The breakdown of hierarchy also permits intergenerational relations: among equals, members of IETM, it is possible to establish master-student relations, otherwise impossible in the context of a younger and older director of theatre who meet within the context of their own territory of activity.

Sub-networks and connectivity of the network

No single person can experience the network in its entirety. Each member chooses from among the countless possibilities offered according to preference, and therefore experiences the network only partially. All of the interviewees reported that they participate in a usually informal sub-network. In some cases the sub-network was related to a particular sector

(dance, theatre, etc.), and in others the sub-network was cross-sector or multi-sector and extremely individualised: “I’m interested in the people as people”. It was harder for the interviewees to identify whether their individual network is perceived in a similar fashion by its other members. Personal interest and the individual point of view seems to prevail over considerations of potential effects on structure. A map of the sub-networks cut off from the local point of view is difficult to create, and it is difficult to determine whether such sub-networks are effectively defined as such from the various points of view, and to identify who functions as the fulcrum or intermediary of the various sub-works.

In any case, connectivity within the sub-networks appears high. Normally two or three contacts by telephone, fax, email, etc., not necessarily motivated by common projects. A “friendly” network seems to emerge, serving frequently as a means of exchanging opinions and as a mode of reflection taking place outside of the member’s own daily context or isolation.

Perception of the network: web and the context of “emerging phenomena”⁵:

The description and perception of the network is here, too, characterised by two different points of reference characterised by differences in emphasis but which in some sense are related.

The context of “emerging phenomena”:

the emphasis is placed on the meetings, on face-to-face interaction, on events. IETM produces a context within which ideas, exchanges, collaborations and opportunities emerge. Everything is preparation for the culminating event, the meeting, which is the true point of interest.

Web:

while the meetings are perceived to be the primary point of interest, there is also emphasis on the importance of establishing channels of information exchange, constant connections, contacts, circulation of information, continual multilateral relations, and the network of relations and exchange even outside the meetings.

Perception of the network as a system of “emerging phenomena” is characteristic of the existential-political paths; perception of the network as a web, on the other hand, is characteristic of the professional path.

Concentration/Dissemination of information

Meetings are considered to be a rich platform for the exchange of information, ideas and opportunities, within which it is possible for the members to direct their own personal energies towards locating objects sought (or objects happened upon), or to participate in whatever it is that can only happen in that moment in time and space. Meetings can be likened to a medieval market square where rare and exotic goods could be found alongside the common, all of which was destined for perusal by travellers, jugglers, artisans and soldiers

⁵ A good example of an “emerging phenomenon” is represented by Reynolds’ algorithm. The problem consisted in simulating the flight of a flock of birds on a computer. In mathematical terms, the global performance of a flock cannot be described, given the complexity of collective behaviour. Reynolds found the solution by imposing three rules on each of the computer simulated birds (boids): the boid moves towards that which it perceives as the center of the mass of other birds, it maintains a velocity similar to the boids around it, and it maintains a constant distance from the other boids and from obstacles in order to avoid collisions. Using these three rules, and distributing the boids randomly on the computer, resulted in constantly obtaining a flock with a precise geometry, capable of avoiding obstacles present in the computer, of dividing and re-uniting. It is worthy to note that the three rules never specify “shape of a flock”, but simply apply the rules of behaviour to each single boid. The formation of the flock is an “emerging phenomenon”, a phenomenon which results from the local behaviour of individuals, an overall performance resulting from the interaction of the individual actions. Reynolds’ algorithm was later used successfully in the film industry to achieve special effects (for example the behaviour of the flock of penguins in “Batman”).

alike. Transactions among individuals dealt not only with goods to be sold or purchased; the square was not a supermarket. It was a meeting point, a point of discovery of new streets, new cities, strange customs. It was a place to be married, to hear about the unicorn and learn from others' gestures. Items were bought and items were sold, of course. But above all, the squares were the place for participation in civil life. What one gleans and takes away from an experience is motivated by one's personal agenda, by chance meetings and by serendipity: "I was looking for this and I found that" (which doesn't exclude finding "this" another day...) There is a distinct similarity between the meeting and the market square as an accumulation of riches located in time and space for exploration and acquisition. This is the prevailing attitude. Nonetheless, it is curious that only a few (only three cases in our interviews) reveal that the meeting venue is not only a concentration of information, but also the ideal place for disseminating information. In the market square proclamations and edicts were also read. In three separate cases the meeting was interpreted as a possibility for disseminating and diffusing information, and not just as the possibility of acquiring it. It is interesting that several institutions (the three cases represent institutions) use the "market square", the meeting, by underlining the relevance of dissemination of information. This is the direct result of marketing sense, in quantifiable and measurable terms: cost per contact is low, receptivity is very high, and the concentration of opinion leaders is elevated. The potential to disseminate information efficiently and effectively could be one of the aspects to emphasise to institutions, as long as care is taken to avoid mere instrumental use of the meetings as part of marketing policies.

Interchanges within the "market square": territory oriented mediation, network oriented mediation

In a manner consistent with the previous paragraph, the attention of most members is concentrated on the potential for acquiring things at meetings and on the difficulty of adapting them, mediating them, or rendering them apt for their own field of territorial activity. For many, the meetings represent a sphere of innovations to be adapted and translated into their own context; the emphasis is on the cross-cultural difficulties inherent in "adapting" to the territory. Far fewer members mentioned that there is exchange on an equal basis or, in contrast, if there needs to be "mediation" in order to adapt their own patrimony of experience to the meetings. Among those who did, obviously, are the institutions using meetings as an opportunity for disseminating information. In any case, if the exchange were truly very unequal, characterised by a large number of people who "take" and fewer who "offer", the risk of progressive sterility would indeed be great. In reality, the problem appears somewhat different. Everyone contributes something – although they are not necessarily aware of doing so. Yet the richness of offerings in the meetings is perceived as an "unfolding phenomenon", a magical event which results from the interaction and concentration of the participants, although taking responsibility is attributed to the individual.

3 Effects of networking: tangible and intangible results, expectations, changes induced in individual members as a result of networking

One of the principal qualities recognised in IETM is that of offering fertile terrain for the growth of ideas and serving as an incubator of innovation. These results are indicated by both the interviews and questionnaires. One need look only at the majority of answers to questions concerning the birth of ideas, in order to understand that the role of the meetings and

reflections is to furnish the contacts which are taken immediately afterwards. The answers outline a fundamentally important role of IETM: it is the meetings which catalyse possibilities and ideas by favouring the conditions for their formation. This is not the case, however, concerning projects. Projects are considered the result of the individual efforts of those who elaborate them, as is the research for partners and the further development of the ideas. There is thus a division between the forming of the idea, where IETM's important recognised role is that of a fertile ground, and the following up on the development of the project, which is no longer traced to an initial moment and which attributes little credit to the birth of the idea. To the further development of the project, IETM represents a resource, which is placed on the same plane as any other opportunity.

It is difficult to determine whether all of this should be considered as a tangible or an intangible result. Obviously the role of catalyst and incubator of ideas is of fundamental importance for the triggering of any process. Many policies directed towards creating incubators and conditions for creativity have failed precisely because of their inability to create the real conditions for sparking ideas and innovation. From this point of view, IETM represents a model of success, which should be made known and used to advantage.

Intangible effects

These are unanimously considered the most important effects, whether they be on the existential or professional plane. They include the broadening of personal horizons, new knowledge, deeper understanding, discussion of values and increased individual skills following the activity of networking.

These are the effects most often mentioned. Worth mentioning, however, are other aspects which are not measurable yet are nonetheless more concrete.

Confidence

IETM increases confidence in at least two ways. The first regards the sense of belonging to a circle, which combines prestigious experience, personalities and important institutions with new idea makers and young professionals. The second concerns instances in which one's own ideas and projects have been realised in another context. Intercultural considerations (the project realised in another country or in another context), rather than undermining ideas, can affirm the pertinence of those projects and allows members to learn from the experience of others.

Territorial reinforcement

Participation in IETM also politically reinforces one's own position within a particular territory of action. The possibility of realising a project on more than one territorial level, from the local to the international, is an element of strength in dealing with local authorities. This reinforcement within one's own territory is even stronger if an IETM meeting is hosted. The presence of outside operators and members underscores the importance of the performing arts as well as the individual economic contributions that the members sustain in order to meet and talk. When taken together, these factors encourage consideration of the performing arts on the agenda of local policy in a less marginal position.

Material benefits

Much less important than the intangible benefits for all of the interviewees were the material benefits cascading from the intangible ones. These include invitations to festivals and season performances, collaborations and individual performances. Nonetheless, in few cases was IETM directly credited with such benefits (consistent with the previous notes). The true economy lies with the intangible benefits: information, contacts, opportunities, job mobility (several people moved from one job to another thanks to the IETM exposure and an active role/reputation within the network) and increased individual skills.

It must be remembered that the development of projects, as mentioned previously, is considered within the personal range of action. IETM is given little credit beyond having created the opportunity for the initial formation of the ideas. Even the fact that the projects involve other members of IETM is considered almost exclusively as the result of personal individual efforts. It is nonetheless possible to cite, at least as an indirect indicator, the number of projects underway which involve members of IETM, as well as the number of projects realised in past years (see responses to the questionnaires). It is important to note that the results of the interviews indicate that even the material benefits are considered as a consequence of intangible benefits reaped by the individual during the activity of networking, rather than as material benefits to be traced directly to IETM. It is the ability to work in a group, acquire professional experience, and the capacity to understand the values and experience of others which are recognised as the “cause”, the true driving force of the economy, considered even more precious since it is individual patrimony which bears fruit over long or extended periods of time. This makes it difficult to make considerations about the local or global economic impact; above all, it would risk appearing to members as an “undue appropriation” by IETM of individual projects. It would be best to underline the central role of IETM in creating the conditions for the creation of ideas.

Counting and quantifying projects could be presented as an “indirect” consequence. An “indirect” material confirmation of the importance attributable to networking is represented by the global costs sustained by individuals to participate in the activities of IETM, and the total economic volume of expense per year. (See 8: Notes on the economics of the network).

4 Effects of interaction on the structuring of the network: size, organisation, economics of the network

Size

In all of the interviews the increase in the number of members and the resulting size of the network was considered as a positive phenomena which should be encouraged in order to translate into greater potential and richness. Consequently, the workload of the Secretariat is increasing, and must be dealt with in some way. Other global effects are not perceived, such as the fact, for example, that increased numbers not only lead to greater workloads, but may also lead to problems in the functioning of the organisation. The vision of the individual rarely pays attention to global performance of the network. One problem which can be pointed out is that while the increased size of the network in terms of a “web” (an infrastructure of communications, information, relations etc.) has no defined physiological limits, the same is not true for the web as a scenario of “emerging phenomena”. It is not only a question of finding larger meeting spaces, but a question of balancing entropy and order in order to allow development of both structured communications and casual or chance communications. It is conceivable that above a certain threshold (500 people?) chaotic

circumstances might block communications and decrease both the efficiency and effectiveness of exchanges within the meeting. Increasing quantities, above a certain threshold,

becomes a “transfer of state” in the physical sense, a change of quality. Given the impossibility of setting selective criteria for entrance into the network, a viable alternative might be to multiply opportunities by “replicating” meetings, much in the same way the ancient Greeks expanded into the colonies, or in the way a cell divides.

New members and rules

Related to the preceding problem are the question of rules and the imparting of those rules to new members. As there is no manual or formal code, the ability to participate in network activities is the result of a complex onlocation learning experience. One could say that it is necessary to learn “the rituals” of participation in the network, rather than the rules. In other words, encouraging the individual’s natural disposition towards interaction, conferring responsibility towards one’s own personal goals and those of others, and assisting members in gaining their bearings. It is more a question of ritualised half rules. In this light, the fundamental role implicit in the transmission of this knowledge is played by the more experienced members, and enough time must be dedicated to the process. Rapid growth, with large numbers of new members, might threaten these conditions, since less time would be available and a higher proportion of newer members would be present. Most of all, rapid growth could destroy the ritual of “mutual choice” which, to a large degree, maintains the “atmosphere” within IETM.

Diversity

Diversity is seen as the particular trait which distinguishes IETM from other networks. Richness is offered by IETM’s diversity: of role, of operators, of thematic field and profession. Richness does not imply being a professional association of similar members, but a true “cross-sector” network featuring different potential and interests for each of its components.

Democracy

The problem with non-representativeness of members (i.e. they represent only themselves as individuals or at most their organisations, not their country, region, city or sector etc.), with “horizontal” communication, and with the network as a context of “emerging phenomena” creates for some (those who assume an institutional vision) a problem of democracy: who represents whom? who guides the global performance of the network? From the point of view of the network as a context of “emerging phenomena”, the problem seems insurmountable. Guiding an ecosystem towards a goal or a platform is a politically dangerous operation and generally results in a drastic reduction of interaction and richness of the system. Meetings are rich because an entire range of possible positions is presented regarding any problem. This must not be confused with the activity of advocacy: declaring the importance of finance for culture, the role of performing arts in society or the role of the network does not mean directing the network towards a goal, but rather underlining some of the conditions necessary for development, independently of the specific outcome. The activity of advocacy does not aim at deterministic and controllable effects. The contrast of “basic democracy” and “emerging phenomena” versus representative democracy is at the basis of the contradictions created by growth of the network. In order to maintain the complexity of interactions at the level of the members it is necessary not to

complicate the organisation, not to create hierarchy, not to represent, and not to increase the levels of the governing bodies. But at the same time, this points out a potential limit to the expansion in size of the network.

Organisation, bureaucracy

The preceding considerations help define some of the fears around strong organisation and hierarchy, which are more pressing than fears about increasing costs to members. The central point seems to be represented by a complex contradiction. The “fragile magic” of the network as a context of “emerging phenomena” is recognised, but constantly risks being damaged by organisational interference and attempts at control. The desire to develop and enlarge upon the context of this magic contrasts with the fear of

interference, and of not being able to control the effects of such actions. As with problems posed in biotechnology, interference/control/ethics/evolution/responsibility are inextricably linked. To consciously control evolution and interfere with it represent at one and the same time a fear and a desire, and prior even to that, a limit on our capacity to understand its insurmountable complexity.

In this framework, the oppositions evoked for an organisational structure which is lighter/heavier; informal/formal; basic democracy/bureaucracy, seem to be modelled more by the fear or desire to control (or to not control) than by a rational analysis:

lighter/informal/democratic could be substituted by lighter/ritual/bureaucratic, if the last term is stripped of its negative connotations and understood as the crucial work which has been organised and is sufficient to maintain a high level of interaction of the network.

It is probably useful to keep in mind the difference between the network as a web, and the network as a context of “emerging phenomena”. The network as a web has no dimensional limits and its enlargement does not necessarily involve a strong investment on the organisational structure. The network as context of “emerging phenomena”, as face to face interactions at a horizontal level has precise physiological limits and is strictly linked to informality and to light structures. This is the magic and at the same time the fragility of the network.

5 Reasons for leaving IETM: A supplementary survey of ex-members

In parallel with surveys conducted via questionnaires and interviews with IETM members, investigation was made into the motives that caused some organisations to leave IETM. These motives could then be compared with the reasons given by current members for taking part in the network. This supplementary survey was conducted through a number of telephone interviews of approximately 20 minutes each. Asking ex-members to dedicate more time to detailed completion of a questionnaire or to a longer interview would have been unreasonable. Of the 35 members who have left IETM since 1995, 15 telephone interviews were conducted. In the other 20 cases, the organisation could not be contacted (addresses, names, contacts were in fact not updated in the database following the resignation of membership) or the contact person was not aware of the reasons for which the organisation left IETM.

Following is the list of reasons – not listed in order of priority – cited by the interviewees for leaving the network:

Negative reasons

1 Network too large, contacts difficult to maintain, increased entropy;

- 2 Network too “closed”, made up of tight cliques which are difficult to enter;
- 3 Membership costs not justified by actual membership benefits;

Neutral reasons: most commonly cited

- 4 Type of work of the member-organisation has changed;
- 5 Difficulties in financing membership and participation costs;
- 6 The person in contact with the IETM left the organisation;

Positive reasons

- 7 Participation in different networks which are more appropriate to needs of organisation;
- 8 Withdrawal is only temporary: future re-enrolment foreseen.

The 15 interviews obviously do not represent a reliable statistical sample of all of the ex-members. Even so, attention to the reasons they give for having left IETM is useful as it allows a qualitative examination of the reasons for which people take part in IETM. At the same time it may give some indication of problems and risks noted by current members.

The first three reasons are a clear indication of a body of criticism raised against the working method of IETM. In particular:

in the first reason, the increase in size of IETM is perceived as an increase in “confusion” at the meetings: the “chaotic” elements are seen to outweigh any potential opportunities;

in the second, the emphasis is placed on the difficulty of access to interactions according to the interviewees, the real opportunities for exchange and information take place in “limited circles”, characterised by strong internal relations which are difficult to penetrate, especially by new members;

the third is determined by economic considerations, even if not monetary in the strict sense: the interviewees do not consider the investment of time and money to be sufficiently justified by the results obtained.

This first group of reasons is based on the perception of negative factors, which are not counterbalanced by the potential for opportunity or other positive benefits. The expression “perception of negative factors” is not intended to call into question the validity of such motivations: individual experience, including the individual’s perception of and reaction to the experience, is not subject to evaluation. It does need to be pointed out, however, that experience is the result of interactions within the network of and between a multitude of other individuals and other subjective factors. It is within this framework that personal talent and skill in “networking” play a significant role in the materialisation of actual benefits and opportunities.

The subjective aspects of perception of the network are of central interest to this research. The risk for increased chaos in relations associated to increased network size and the difficulties in entering into the network were both considered as central issues of research, and they represent basic challenges to be faced by IETM as it develops.

It is more difficult to comment on reasons for leaving the network, which concern the discrepancy between membership costs and the actual advantages gained. Even among current members of IETM the benefits (especially economic ones) are considered “secondary effects”. In other words, potential

benefits are subjectively determined and primed by the process of networking itself and the primary objective is not defined in terms of economic return. Potential benefit is also determined in some way by the individual’s talent at networking. It may also be prescribed by

the economic ability of an organisation to finance mid- to long-term investments in time and money for participating in the network without gaining directly quantifiable results.

The second group of motivations for leaving IETM is in a certain sense more “neutral” than the first. They are represented by three categories of motivation (types 4, 5, and 6), and are described in further detail below.

In type four, membership in IETM is no longer justified because of a change in the type of work done; in the fifth type, economic difficulties render membership difficult to sustain despite satisfaction with the network. The sixth is that the person who maintained relations with IETM left the organisation for one of a number of reasons, such as a change in role, transfer to another organisation, etc. This last type represents the most common reason for leaving the network, representing 7 instances in 15.

In only one of these was a group evaluation made by the organisation whether to maintain relations with the network following the loss of the contact person. Further action was not possible in other cases: when the IETM contact person left the organisation, information on the network was no longer available.

Of this second set of motivations, in addition to being the most common, the last reason was also the most revealing. It offers further evidence concerning the role of “hinge” played by the single delegates who maintain relations between IETM and their home organisation. The informality in relations between the organisation, the delegate and the network allows for flexibility in participation in the meetings: delegates may come to the meeting with a specific mandate from their home organisation, they may have autonomous decision-making power or they may represent themselves as a single individual. This informality also facilitates the circulation of information and increases the potential for exchange. Yet in some cases it may have the negative effect of concentrating information networking skills in a single individual, and those skills and information are not communicated to others (for any number of reasons). It is no coincidence that new organisations are often represented by delegates who had transferred from an ex-member organisation.

The last two categories of motivation suggest interesting possibilities for interpretation. In type 7 the experience gained within the context of IETM allowed the choice of another network which is more coherent to the specific objectives or mission of a particular organisation. In two cases, IETM was given credit for having made it possible for the organisation to select a more appropriate network for its specific objectives. This made up the content of positive feedback concerning experience with IETM. Type 8 includes second thoughts. After a period of disassociation from IETM, changing conditions and developments within the organisation made membership desirable once again.

These last two reasons underline how experience gained through IETM can represent a stage in the search for interlocutors who are considered “appropriate” for the needs of an organisation in a specific period of time. From this point of view it is just as interesting that IETM represents an intermediate step towards other networks which are somehow related to IETM itself.

This underlines the “functional” role in the development of relations in a network, which in any case obviously goes beyond the scope of IETM.

It is just as interesting to note that the final positive or negative balance of the experience within IETM depends on the evaluation of different subjects in given conditions. Were those factors changed, the evaluation and overall balance would also change.

This points out how the “openness” or “closed aspect” of a network depends not only on its morphology and function, but also on the subjective conditions of those taking part. Such conditions are necessarily subject to modification over time. Networking does not only

concern “space” in relations but also “a time” for relations. The plasticity of the network, the entrance of new members, and the exit of old ones is not just a simple question of addition and subtraction, but also of evolution, of adaptability of the interactions over time of the single organisations and the network. The network is thus understood as the complex outcome of individual activities.

6 Final remarks

This research suggests, in summary, two points of view from which networking can be analysed. The first is the point of view of the individual, of the single actor, which is characterised by subjectivity of action and by the perception of the network from the inside, of “local attention”; the other is the “external” point of view which analyses the impact on interaction at the level of the “system” and the birth of “emerging phenomena”.

One can observe a double matrix of activity in the way in which the single participants use, explore and experience the network, that is, communicative and strategic activity.

Participation in the meeting takes place in order to exchange ideas, information, to compare value systems (communicative activity), but also to test the possibility of creating projects together with others, to find partners, to compare projects in order to improve their content and feasibility (strategic activity).

If one adopts instead the “external” point of view in order to identify the global performance of the network, i.e. the overall result of a myriad of interactions among the single participants, one is operating in the context of communicative activity. The analysis shifts from the interdependence of the participants to the emerging phenomena, onto the hypothetical and actual models of functioning of the network. The network is the context and the collection of interactions of the single participants and by these is moulded. There is not a central control unit or operator of the network, offering guidance towards specific objectives, towards a determined strategy.

The existence of the network allows the participants to communicate with each other and to reveal their individual strategies, according to a dialogue, a contrast or in co operation with other practitioners, but the network is not itself a bearer of competing projects with these single participants, nor does it encourage or discourage – as a network – individual projects. The initiatives undertaken by the network by way of its various internal structures (Executive Committee, advisory council, Secretariat) are geared towards improving the conditions for exchange and participation by individuals; they are not projects but meta-projects, in other words projects of context, of environments appropriate for communication.

Analogy

For these reasons, analysis at the level of the entire system took into consideration the network insofar as it is an “ecosystem” within which members act. On the other hand, the analogies which can be made between network and ecosystem are numerous and relevant:

- Both evolve according to the evolution and interaction of single participants;
- In both cases complexity emerges from bottom up by way of the multiplicity of individual and group relations;
- In both cases the target of the evolutionary process, no matter how vast in their interactions, remains the single individual or member of the network;
- In both cases the bio-diversity between members is one of the basic conditions for exchange;
- In both, even if one cannot predict in a deterministic fashion the effects of any single action, it is possible to identify conditions and evolutionary and co-evolutionary processes;

- In both, it is impossible to attribute a strategic intent to the system, whether it be an informal network or an ecosystem;
- In both, energy is consumed in order to maintain vital conditions of exchange; the ecosystem consumes solar energy; the informal network consumes organisational effort and human energy. This supposes the existence of a structure: information circulates in the network, but a work of organisation within the structure is first necessary in order to permit the information to circulate and to be used.

There is nonetheless one very significant difference between networks and ecosystems that must not be overlooked. While geographic distance separating the individuals of a network who interact has not only a cost but an extremely high value (such as in creating diversity among members), in an ecosystem interactions of proximity, factors of conglomeration in one location are fundamental to the evolutionary and co-evolutionary process.

In this light, the translation of ecosystem in terms of socio-economics finds a parallel in the concept of “milieu”, i.e. of a geographically fixed location that supports socio-economic and cultural process of specific interest.

Nonetheless, the distinction between ecosystem-milieu and network is not fixed: economists and sociologists studying innovative milieu underline how they – even when limited geographically – make up part of a planetary system which connects other research centres, other individuals engaged in similar or analogous work. The dynamics through which an innovative milieu attracts competence and professional talent from other parts of the world passes through a network of relations. This interesting complementary relation between network and milieu is exactly reflected in the context of IETM, for at least two reasons.

- Annual meetings cause the network to “converge” in a specific location and to allow face-to-face interaction, the production of conglomerate economies; they produce the “medieval square” (also this a milieu, albeit temporary) where products deriving from numerous other geographically separated milieu are exchanged.
- The choice of holding meetings in different cities and countries allows the network to come into contact with a specific milieu, and vice versa offers the local milieu the opportunity of coming into “physical” contact with the network.
- The most interesting aspect lies in the complementarity of this synergy between network and milieu which produces a certain type of “environment”, at one and the same time virtual, but which does not set aside the local roots of the members involved, and which each time is hosted in a milieu in another location.

Environment

The metaphor of a biological environment – as the analogy and distinction between network, milieu, ecosystem – is not simply an intellectual game, but serves to bring to light why it is so difficult to answer such an apparently simple question as: What is the network good for? What are the results of

networking? What is its economic impact? If one tries to substitute the words “network” and “networking” with the words “environment” and “ecosystem” (with all due caution considering that these terms are used metaphorically), it is the meaning of the question itself which proves to be difficult to define and highly abstruse. (What is the environment good for? What are the results of the ecosystem? What is its economic impact?). If we substitute the word “project” or even “strategy” in place of network, not only is the sense of the question itself perfectly clear, but several answers come to mind. The crux of the problem is that the cultural instruments with which single projects are evaluated and analysed, and from which the criteria of evaluation used in administrative-bureaucratic fields are derived, are not useful

for the analysis and evaluation of the activity of networking. What is needed first of all is a shift in the cultural paradigm, one which is certainly not motivated solely by the existence of cultural networks, but by the organisation into networks of the most dynamic and powerful economic subjects today. The following passage is from Manuel Castells' work on "network enterprise".

*"For the first time in history, the basic unit of economic organization is not a subject, be it individual (such as the entrepreneur, or the entrepreneurial family) or collective (such as the capitalist class, the corporation, the state). As I have tried to show, the unit is the network, made up of a variety of subjects and organizations, relentlessly modified as networks adapt to supportive environments and market structures. What glues together these networks? Are they purely instrumental, accidental alliances? It may be so for particular networks, but the networking form of organization must have a cultural dimension of its own. Otherwise, economic activity would be performed in a social /cultural vacuum, a statement that can be sustained by some ultrarationalist economists, but that is fully belied by the historical record. (...) Any attempt at crystallizing the position in the network as a cultural code in a particular time and space sentences the network to obsolescence, since it becomes too rigid for the variable geometry required by informationalism. The 'spirit of informationalism' is the culture of 'creative destruction' accelerated to the speed of the optoelectronic circuits that processes its signals. Schumpeter meets Weber in the cyberspace of the network enterprise"*⁶

As this passage points out, even the analysis of the network enterprise requires a change in the paradigm of the instruments of analysis in order to evaluate its functioning: Nonetheless, the post-Fordian network enterprise finds justification in its efficacy and efficiency – in the first place economic rather than cultural – with which it dominates the market. This is not so obvious in the case of cultural networks and for live performance: since Baumol and Bowen's studies it has been clear that the economy of art and live performance doesn't provide for significant increases in productivity, just as the market is not sufficient to sustain the activity of artistic production, especially of live performance. In so far as the cultural network can assist the growth of its members and furnish new opportunities for exchange and work, it does not modify the economy of live performance, and the network itself also requires financial support. Quite the contrary, the attempt at justifying in economic terms the existence of the network poses the following risks.

Attributing to the network results obtained by individual members. Their activities, their projects would not be seen as other than the deterministic consequence of the belonging to the network. We have already shown how this concept is contradicted by the functioning of the network, how the network does not substitute for the activity of the individual participant but rather represents a potential context for the confrontation and development of the single activities.

Thinking of the network as an economic entity which pursues its own projects. That is, transforming "communicative activity" with "strategic activity", instead of creating conditions for exchange, for the development of members' projects, it would be seen as an actor itself. The network would be reduced to a consortium in order to pursue a limited number of projects. The reduction of potential in such a scenario is obvious, and is alien to the concept of network itself.

Importance

⁶ 7 Manuel Castells, 1996, pp.198-199

Returning to the central issue: the importance of the network lies in its being the environment, ecosystem, milieu, field of expression of single members. If it is important:

- To maintain a process of dialogue and intercultural exchange that magnifies the specificities and differences and at the same time increases understanding of different cultures;
- To stimulate artistic creativity at a transnational level;
- To foster and strengthen collaborative relations and partnerships at the European and international level;
- To enhance the role of the arts and culture through confrontation of national, regional and local cultural heritage;
- To guarantee space for a liberal and independent confrontation and dialogue which is not circumscribed by attempts to fulfil specific objectives determined a priori, then the activity of networking which is developed within “complex environments” and which at the same time contributes to their development (as with IETM and other cultural networks) represents an extremely efficient means of allowing this to happen.

Therein lies the “true” economy – not quantifiable in terms of money – of the activity of networking, which must be nourished by constant investment over time in order not to destroy its environment. In this sense the value of an environment, of a milieu (which is surely also economic although not translatable in terms of money) is qualitatively different from the value of projects which are born thanks to that milieu (and which at least in part can be evaluated in monetary terms).

Consideration of the “value” of the environment has been emphasised recently through the proposals in many different economic fields of “incubators” or pépinières, aimed at creating suitable environments in which innovative projects may be developed, and in order to avoid falling into dangerous “vacuums”. Studies of the factors of success and lack of success in several cases of incubators may furnish precious clues as to the modality and difficulty in creating environments suitable for the development of project creation, and may allow further analysis of the analogy between network milieu-incubator as a context for the development of individual project creation. It would be interesting to identify elements of economic measurement, on the costs necessary for building an environment from scratch or to safeguard its functioning. A comparison with the costs of networking activity within IETM may also furnish interesting indicators for comparative analysis.

Currently, consideration of the economics of the IETM network comprises the statement of a state of fact: an annual cost of 2 million Euro per year, mostly at the expense of the single members, is considered (by the members themselves) worthwhile for the maintaining of the IETM milieu and of its potential.

Another particularly interesting line of research lies in the analysis of other cultural networks, to identify similarities and differences in their functioning.

It is precisely the peculiarity of the IETM experience that calls for a confrontation with other network organisations in order to clarify which of its aspects are particular to the organisational structure of the network and which instead are particular to each specific case. This may lead to important clues as to the limits in dimension of a network, on the minimum requirements for an organisational structure, which permits interaction among members without risking the complex, and highly bureaucratic centralised structures.

A comparative analysis of networks (including those networks similar to or overlapping the cultural sphere, such as city networks, environmental networks etc.) may lead to definition of the specificities of the cultural paradigm of network organisation, and contribute to the creation of appropriate instruments of evaluation, radically different from those employed today to evaluate costs and benefits, efficiency and efficacy of single projects.

Section B2

WORKING GROUPS - LES RESEAUX

Un Avenir pour la Coopération Culturelle en Europe

Judith Staines, *Working groups - Les Réseaux: un avenir pour la coopération culturelle en Europe* ; Etudes du FEAP, mai 1996; available at www.efah.org

"Le réseau constitue la seule organisation capable de croissance impartiale ou l'apprentissage sans guide. Toutes les autres topologies limitent la potentialité des événements... le réseau dynamique est l'une des rares structures qui intègrent la dimension du temps. Nous devons nous attendre à rencontrer des réseaux partout où nous décelons un changement continu mais irrégulier, et c'est bien ce qui se passe."

Kevin Kelly, écrivain, scientifique et philosophe

"L'ESPOIR que le nom d'Europe continue de nous intriguer, de nous questionner, qu'il nous donne le sens de l'histoire, c'est-à-dire de la modestie, du mélange et de l'aventure."

Fondation européenne de la culture

"Lorsque vous travaillez en collaboration, on ne vous identifie pas en permanence à une prise de position particulière. Par votre polyvalence et l'attention que vous prêtez aux opinions d'autrui, vous contribuez à un équilibre des éléments en présence : les nouveaux, les anciens auxquels ces derniers tentent de se substituer, et l'interaction entre les anciens et les nouveaux."

Suzi Gablik, critique d'art et artiste

TABLE DES MATIÈRES

Préface

Remerciements

1. Introduction

2. Les réseaux en Europe

- a. Types de réseaux
- b. Réseaux humains ou sociaux

3. Les réseaux culturels européens : vue panoramique

- a. Organisations cognitives adaptables
- b. Caractéristiques et principes
- c. Similitudes
- d. Différences

4, Le réseau culturel : une structure "parapluie"

- a. Associations professionnelles transnationales
- b. Antennes et institutions d'information en réseau
- c. Projets culturels transnationaux

5. Avantages réels et résultats concrets

- a. Critères d'évaluation
- b. Avantages et résultats

6. Modus operandi : quelques clés

- a. Fonctionnement d'un réseau au quotidien
- b. Coûts de fonctionnement et contributions des membres
- c. Et le déficit budgétaire ?
- d. Facteurs politiques et environnementaux

7. Propositions pour une collaboration culturelle transnationale en Europe

- a. Propositions aux institutions européennes et partenariats
- b. Propositions aux institutions nationales, régionales et locales
- c. Propositions à l'attention du secteur privé
- d. Conditions

8. Conclusion

PREFACE

Ce document est le fruit d'un travail en réseau ("networking") entre organisations non-gouvernementales (ONG) issues du secteur culturel européen. Initiative du Forum européen pour les arts et le patrimoine (FEAP), ce projet a vu le jour grâce à la contribution financière de la Fondation européenne de la culture, du FEAP et de la Ville de Turin. L'apport du Conseil de l'Europe (frais de voyage et de séjour pour réunions de consultation) et des membres du Groupe de travail du FEAP ont grandement contribué à l'élaboration de ce document.

Créé en 1992, le FEAP constitue un forum représentatif d'organisations, d'associations et des réseaux actifs dans le secteur des arts et du patrimoine en Europe. C'est parce qu'il se fait l'écho du secteur culturel, parce qu'il facilite les échanges d'idées entre les disciplines et les secteurs concernés par la politique culturelle européenne, et parce qu'il assure la liaison avec les institutions européennes que son existence se justifie. Le FEAP s'applique à déterminer et à mettre en exergue les besoins de la communauté artistique européenne auprès des décideurs européens; il assure ainsi la participation du secteur au processus décisionnel. A travers ses 52 membres représentant plusieurs milliers d'organisations aux quatre coins de l'Europe, qui, bien souvent, ont aussi des membres, le FEAP reflète l'opinion d'une section importante du secteur.

Plus de 80 ONG, réseaux et autres organisations culturels, ont été directement consultés dans le cadre de la recherche préalable à la rédaction de ce document. Pour répondre aux critères de sélection, il fallait être soit un membre du FEAP, soit un réseau transnational européen actif dans le secteur des arts et/ou du patrimoine (bon nombre de ces réseaux sont déjà membres du FEAP). Le Forum des réseaux culturels européens a contribué à l'identification d'autres réseaux, aussi le groupe de travail désire-t-il lui faire part de sa gratitude. Par le biais de leurs membres et de leurs conseils d'administration, les coordinateurs de réseaux ont recensé la participation de nombreuses autres organisations. Ainsi ce document reprend-il en substance les points de vues des réseaux et des organisations actives dans la sphère de la coopération culturelle européenne, et en particulier celle des arts et du patrimoine.

*Tout en reconnaissant la **grande diversité** des membres et des méthodes de travail, ce document relève les **lignes directrices communes** dans le monde des réseaux culturels. Leurs préoccupations y sont mises en lumière, et des **propositions concrètes** sont adressées aux institutions, aux ministères ainsi qu'aux réseaux eux-mêmes. Son objectif est de susciter une prise de conscience politique de la nécessité pour les réseaux non seulement de collaborer entre eux, mais encore de travailler avec les institutions européennes, les fondations, les ministères et les autorités régionales. Il vise à exprimer clairement les besoins et inquiétudes des personnes consultées, avec, en bout de course, des solutions appropriées; à distinguer des propositions issues de l'expérience des réseaux et à déterminer la voie qui mènera à l'amélioration. En bref, des suggestions pertinentes également pour d'autres qui oeuvrent dans le même secteur.*

Mais notre objectif reste avant tout d'engendrer une plus grande compréhension et un

meilleur soutien à cette méthode de travail dynamique, efficace et flexible, et par là même d'assurer aux réseaux culturels européens cette stabilité dont ils ont tant besoin.

Judith Staines, Recherche et Rédaction

Groupe de travail "Réseaux" du FEAP

Fazette Bordage (Trans Europe Halles et membre du Conseil d'Administration, FEAP et Forum des réseaux culturels européens), **Mary Ann De Vlieg** (Informal European Theatre Meeting et membre du Conseil d'Administration, FEAP), **Jean-Noël Mathieu** (Réseau européen des centres culturels-monuments historiques et membre du Conseil d'Administration, Forum des réseaux culturels européens), **Ann van Otterloo** (EU NET ART - Réseau européen des organisations artistiques pour la jeunesse), **Louise Scott** (consultante), **Hilde Teuchies** (Laagland et membre du Conseil d'Administration, FEAP), **Claude Véron** (Pépinières européennes pour jeunes artistes et membre du Conseil d'Administration, FEAP).

REMERCIEMENTS

Toute ma gratitude à Christina Sleszynska, Coordinatrice du FEAP, et aux membres du Groupe de travail "Réseaux" pour leurs conseils, travail, soutien et encouragements.

Le FEAP remercie le Conseil de l'Europe pour avoir offert frais de voyage et de séjour dans le cadre d'une réunion de consultation.

Merci encore à tous ceux qui ont contribué à cette recherche et excuses à ceux, concernés par ce travail, qui n'ont pu être joints.

Les réseaux, organisations et personnes suivants, par leur contribution, ont permis la publication de ce document :

AAI (Association of Artists in Ireland); AEF (Association européenne des festivals); Artcelona (projet ZigZag); Arts Council of Finland; Association européenne des conservatoires, académies de musique et Musikhochschulen; Ugo Bacchella (Fitzcarraldo); Els Baeten (Vlaams Theater Instituut, Conseil d'Administration, FEAP); Banlieues d'Europe; BEN (Butterfly Effect Network); Anne Biéler (Présidente, Forum des réseaux culturels européens); Biennale des jeunes créateurs d'Europe et de la Méditerranée; CEREC; CIRCLE; la Commission européenne - DGX; le Conseil de l'Europe; Culturelink; DACOR; Michael Elliot (West Midlands Arts, Conseil d'administration, FEAP); ECA (Conseil européen des Artistes); ECNA (European Computer Network for the Arts); EFWMF (Forum européen des festivals de musique du monde); EJM (Europe Jazz Network); ELIA (Ligue européenne des établissements d'enseignement artistique); ENCATC (Réseau européen des centres de formation d'administrateurs culturels); ENCC (European Network of Cultural Centres);

ERAB (English Regional Arts Boards); ETN (European Textile Network); EU NET ART (Réseau européen des organisations artistiques pour la jeunesse); Marion Fitzgibbon; FORUM (Forum européen des associations pour le patrimoine); Forum des réseaux culturels européens; GULLIVER Clearing House; Helena Vaz da Silva (Membre de la Commission Culture, Parlement européen; Membre d'honneur du FEAP, Conseil d'administration FEAP) IAA (International Association of Art, Allemagne); IETM (Informal European Theatre Meeting); IG Kultur Österreich; Interarts Observatory; International Arts

Bureau; International Cultural Desk; ITI - IGKB (Allemagne); IVAIN (International Visual Arts Information Network Trust); MORE (Music Organisations of Europe); Simon Mundy (Utrecht Oude Musiek Organisatie; Vice-président, Conseil d'Administration, FEAP); NEMO (Network of European Museums Organisations); PEARLE (Performing Arts Employers League Europe); Pépinières européennes pour jeunes artistes; RES ARTIS; Réseau européen des centres culturels-monuments historiques; Réseau européen des centres d'information du spectacle vivant; Réseau européen des collèges de traducteurs littéraires; Réseau européen des villes refuges; Yutta Schulze (Utrecht School of the Arts, Présidente, Conseil d'Administration, FEAP); Louise Scott; Seeding a Network (Royal National Theatre); TEH (Trans Europe Halles); Hilde Teuchies (Laagland, Conseil d'Administration, FEAP); Jack Verduyn Lunel (Fédération des Organisations d'Artistes des Pays-Bas, Conseil d'Administration, FEAP).*

Citations extraites de : Kevin Kelly, Out of Control, Fourth Estate, 1994; Suzi Gablik, Conversations before the End of Time, Thames & Hudson, 1995; Lisa Hoecklin, Managing Cultural Differences, Economist Intelligence Unit, 1995; Fons Trompenaars, Riding the Waves of Culture, Nicholas Brealey, 1993.

Traduction: Marion Diagre

EFAH/FEAP & Judith Staines, 1996

1. INTRODUCTION

Nous devons rapprocher l'Europe de ses citoyens. Il s'agit donc de poursuivre avec la plus grande détermination tous les efforts entrepris en faveur de la lutte pour l'emploi. Il s'agit d'utiliser toutes les ressources offertes par le marché intérieur. Elles représentent une chance pour l'Europe. Il convient de les valoriser et de les exploiter. Il est de notre devoir de respecter la diversité des identités et des cultures.

La Commission entend faire porter une grande partie de ses efforts sur les chances de l'Europe de demain, sans lesquelles l'Europe d'aujourd'hui prend le risque d'être condamnée au déclin. L'innovation joue ici un rôle vital : elle permet de mieux répondre aux besoins autant des individus que de la collectivité. La société de demain sera celle de l'investissement dans la connaissance, une société d'enseignement et d'apprentissage... autrement dit, une société cognitive. Notre action doit viser à mettre l'ensemble de ces actions au service du citoyen européen et de sa qualité de vie.

(extrait des documents officiels de la Commission européenne, 1995-1996)

Les réseaux transnationaux européens constituent le lieu où les citoyens mettent quotidiennement l'Europe en oeuvre. Chaque jour, ils contribuent à faire de l'Europe une réalité. Les réseaux illustrent parfaitement la détermination à créer des structures souples et dynamiques, susceptibles de s'adapter à l'environnement fluctuant d'une Europe à l'aube du XXIème siècle.

Le Livre blanc sur la croissance, la compétitivité et l'emploi (1993) est formel : pour l'Europe, rien ne serait plus dangereux que de maintenir les structures et les habitudes, mères de la résignation, du déni d'engagement et de la passivité.

Par leur action transnationale et interculturelle, qui entraîne la coopération, la communication et la collaboration entre des milliers d'organisations membres et d'individus, ces réseaux participent grandement à l'édification de l'Europe. Toutefois, le travail de recherche préalable à la rédaction de ce document se fonde sur l'urgence et la prise de conscience, au sein des réseaux culturels, de la menace qui pèse sur leur survie. Les pressions ne cessent de s'intensifier. Toute organisation a besoin d'un partenariat, de solidarité et d'investissements stratégiques.

A l'heure actuelle, les difficultés rencontrées par les réseaux culturels transnationaux sont sérieuses et d'ordre stratégique; elles procèdent d'une combinaison de divers facteurs.

Tout d'abord, lorsqu'il s'agit d'assurer un soutien structurel et une stabilité, fût-ce à moyen terme, aux minuscules bureaux de coordination de réseaux, qui font office de pivot dans le partage d'informations et dans l'organisation d'activités communes, les réseaux se heurtent à d'incommensurables difficultés. En effet, l'environnement dans lequel ils opèrent est mieux adapté à la réalisation de projets à court terme, aux objectifs limités. Il en résulte qu'au moment même où l'on peut considérer que les réseaux culturels ont atteint un certain niveau de maturité et de professionnalisme, leur capacité à fournir un éventail étayé de bénéfices est entravée par la modestie et l'instabilité des financements destinés à leurs coûts de fonctionnement, pourtant réduits

Ensuite, les réseaux culturels dépendent de la participation de membres, et de leurs apports sous forme de cotisations, de frais de participation ou encore d'investissement en temps et en engagement personnel. Conséquence du déclin du soutien, autant local que régional, national

et européen, aux organisations culturelles, les réseaux pourraient bientôt se réduire à des bases de données électroniques de membres, qui jamais n'auront les moyens de se rencontrer, voire à des clubs fermés, élitistes.

Enfin, les réseaux pâtissent du manque de compréhension et de reconnaissance de leur travail nonobstant le fait que, dans un laps de temps relativement réduit, les réseaux sont devenus des partenaires de consultation par les institutions européennes, les politiques, les gouvernements nationaux, les autorités régionales et les fondations. Ils doivent en effet leur reconnaissance aux relations qu'ils entretiennent sur le terrain, avec les artistes et les projets culturels partout en Europe, ainsi qu'à leur capacité à nouer des contacts par le truchement de la coopération culturelle transnationale.

C'est pourquoi les réseaux culturels transnationaux tentent d'obtenir de la part de institutions, des gouvernements et d'autres organisations en Europe, un engagement équivalent au leur. Des mesures concrètes d'encouragement s'imposent. Un investissement dans les résultats de leur action équivaldrait à une reconnaissance des succès considérables qu'ils ont remportés. Dans cette étude, nous avons tenté d'avancer un certain nombre de propositions, avec pour but l'établissement de bases plus solides pour les réseaux, qui pourront ainsi exploiter pleinement leur potentiel.

Les réseaux culturels ont atteint une envergure non négligeable, et sont les "moteurs" du travail culturel en Europe. Il paraît donc hallucinant qu'ils soient menacés, au moment précis où l'Europe a vraiment besoin d'investir dans le développement durable, dont la culture est le principal organe vital.

"Si nous désirons gagner la participation et la confiance des citoyens, si nous voulons que l'Europe soit l'affaire de tous les citoyens, si nous voulons la construire ensemble, avec les citoyens, alors nous devons d'une part tâcher d'obtenir leur plus grande participation, écouter et accueillir l'émergence d'idées nouvelles, et d'autre part, faire comprendre notre travail et nos objectifs." M. Oreja, Commissaire à l'Audiovisuel, Information, Communication, Culture, DGX, Séminaire sur l'ouverture et la transparence, 1995

2. LES RESEAUX EN EUROPE

Les réseaux sont doués d'ubiquité. Phénomène à la fois ancien et post-moderne, ils sont généralement considérés comme une solution idéale à un certain nombre d'activités complexes d'administration, de communication et de coopération. Modèles d'engagement, d'interdépendance et de collaboration, leurs avantages pour le secteur sont indéniables.

"Sur le marché mondial... les avantages compétitifs les plus durables fonctionnent dans un contexte international et engendrent la flexibilité, le partage d'information et le développement du savoir-faire collectif. De la conjonction de ces éléments naît le réseau à l'échelle planétaire. Pour exploiter ce potentiel, les gens doivent pouvoir communiquer quelle que soit leur origine culturelle, négocier, arriver à des compromis et comprendre les valeurs de l'autre, tout en saisissant la perspective mondiale." Lisa Hoecklin, Consultante en gestion

Les réseaux économiques, politiques et sociaux ne datent pas d'hier; ils appartiennent à la base de toute structure de société. Les réseaux culturels en sont une variante, un concept plus visible et plus actuel de cohésion sociale. Ils apportent une réponse à l'énigme posée par les sociétés complexes, chaotiques et saturées d'informations dans lesquelles nous évoluons et par lesquelles nous nous sentons parfois dépassés

Au seuil du XXIème siècle, l'Europe voit ses vieilles convictions érodées par le taux de chômage croissant et l'agitation sociale, l'explosion des nouvelles technologies et la prise de conscience d'un glissement des priorités de la société de l'information, la migration humaine et l'exclusion sociale. Un environnement en constante mutation exige une faculté d'adaptation hors du commun. Avec leurs structures souples et transversales, les réseaux répondent parfaitement aux demandes imprévisibles de notre société contemporaine.

2.a Types de réseaux

Les réseaux physiques des transports, de l'énergie et des télécommunications fournissent l'infrastructure qui sous-tend la société actuelle. Pour l'Union européenne, la création de réseaux transeuropéens efficaces constitue une priorité.

Le Livre blanc sur la croissance, la compétitivité et l'emploi publié par la Commission des Communautés européennes souligne que les réseaux sont les artères du marché unique. L'établissement de réseaux d'excellente qualité, que ce soit dans l'ensemble de la Communauté ou par delà ses frontières, figure au rang de ses tâches prioritaires.

Les grandes corporations ont découvert les avantages d'une réorganisation de leurs structures en réseaux; ces derniers sont devenus un trait chaque jour plus marqué de notre économie européenne. Les réseaux physiques et économiques sont donc conçus pour améliorer l'efficacité, la compétitivité, la croissance et l'emploi.

Par ailleurs, les réseaux humains ou sociaux ont connu un développement plus "organique", de par le besoin des gens de créer des liens au travers des frontières nationales, de partager information et expérience, de collaborer dans le cadre d'initiatives communes, et d'exercer une pression plus efficace sur les autorités. Les réseaux humains sont faits pour permettre l'accroissement de la communication et de la mobilité des personnes, des idées et de l'expérience, afin de favoriser la formation et le développement professionnel, ainsi que l'emploi. A cela vient s'ajouter leur rôle de représentants d'un secteur au niveau international.

2.b Réseaux humains ou sociaux

En Europe, les réseaux culturels transnationaux appartiennent au monde des réseaux humains ou sociaux. Des réseaux professionnels rassemblant des spécialistes des ONG et des particuliers ont vu le jour dans de nombreux domaines : la culture, la santé, l'éducation, l'environnement et l'économie sociale. Des structures horizontales existent, avec pour but l'établissement de canaux de communication et de coopération entre professionnels mus par des préoccupations communes. Vu sous cet angle, un réseau se définit habituellement comme

"Un système dynamique de communication, de coopération et de partenariat", Michel Bassand, sociologue

Que cela soit en Europe ou dans le reste du monde, les réseaux sont des **structures émergentes, en constante évolution**. Telle est leur nature. Généralement, les réseaux

émanent de petits groupements de particuliers, animés d'aspirations communes, ou encore d'organisations investies de la même mission; ils évoluent en organisations plus complexes, plus mûres, avec des structures juridiques, des constitutions, des comités exécutifs, des bureaux de coordination, des cotisations de membres et des "produits" (publications, conférences, réunions et projets en collaboration). Une fois sa mission clairement définie, dès qu'il dispose d'une constitution légale, d'une procédure décisionnelle démocratique, d'un conseil d'administration et d'une participation active des membres, on peut dire qu'un réseau est "établi".

Bien qu'extrêmement disséminés et décentralisés dans sa méthode de travail, un réseau établi qui bénéficie d'une structure légale exige un "noeud" ou pivot, que l'on peut identifier comme son centre. Un petit bureau, appelé bureau de coordination du réseau ou secrétariat, auquel est attaché un coordinateur de réseau ou un secrétaire général, sont des constituants essentiels à son administration quotidienne : ils permettent de répondre aux demandes des membres, de diffuser l'information et d'organiser des rencontres. Par ailleurs, ils concourent à la formation et au développement de groupes d'intérêts spécifiques au sein du réseau.

En termes pratiques, les réseaux transnationaux permettent de partager efficacement l'information et de tirer parti de l'expérience de l'autre. Ainsi, ils peuvent éviter aux membres un gaspillage des ressources imputable au double-emploi, ou encore de réinventer la roue? par simple manque de contact avec leurs homologues. La formation, l'emploi et le développement professionnel : voilà une partie des résultats de la formation de réseaux internationaux dans le secteur culturel.

Mais la liste des atouts des réseaux humains ou sociaux ne s'arrête pas là. Dans tous les réseaux, qu'ils soient physiques, économiques, électroniques ou humains, la structure "en toile d'araignée" implique que le tout représente bien plus que la somme des parties. Dans un réseau professionnel, "le comportement de chaque individu devient un stimulus pour les autres" (J.-F. Bourquin). Au niveau du groupe, les réseaux génèrent des intérêts communs et des idées de projets nouveaux. Ils procurent des partenaires de travail mais aussi un accès à un capital d'idées, de contacts, d'informations spécialisées et d'expériences pertinentes.

Si les réseaux transnationaux ont raison des barrières géographiques, culturelles et linguistiques, ils n'en gravitent pas moins autour d'une mission centrale. Pour atteindre leurs buts au sein d'un espace européen, comparativement réduit mais extrêmement diversifié, c'est quotidiennement qu'ils doivent relever les défis de la communication et de la mobilité.

3. LES RESEAUX CULTURELS EUROPEENS : VUE PANORAMIQUE

En Europe, dans le secteur des arts et du patrimoine, les réseaux professionnels spécialisés se sont multipliés ces quinze dernières années, en particulier à partir des années 90. Les réseaux existent aux niveaux local, régional, national et transnational. Ils prévalent également dans des secteurs attenants, tels que le tourisme culturel, l'éducation, la jeunesse, l'audiovisuel, ... Le

degré d'interdépendance et d'interaction entre tous ces réseaux est important.

Ce document reprend les besoins des réseaux culturels transnationaux dans le secteur des arts et du patrimoine dont les membres sont issus des quatre coins de l'Europe.

Une quarantaine de réseaux transnationaux européens opèrent aujourd'hui dans le domaine des arts et du patrimoine. La nature de leurs membres (ex. : centres culturels, projets artistiques, compagnies d'art dramatique, musées, galeries, monuments historiques, etc.) supposent une implication dans des activités à grand public et un nombre imposant de participants, issus de tous les secteurs de la société européenne : des enfants, des personnes âgées, des jeunes chômeurs, des femmes et des hommes qui travaillent, tous âges et classes sociales confondus, des ressortissants des minorités ethniques, des handicapés, ... Les organisations membres procurent directement des emplois, acquièrent biens et services, et génèrent des revenus propres. Aussi le travail de ces 40 réseaux culturels a-t-il une incidence sur la vie de millions d'Européens.

Parmi les caractéristiques des réseaux culturels transnationaux européens, se distinguent la diversité et la spécialisation. On parle de réseaux d'artistes textiles, de centres culturels dans les monuments historiques, de programmeurs de jazz, de centres pluridisciplinaires sur des sites industriels désaffectés, de résidences pour artistes, de centres de traduction de poésie, de professionnels du spectacle, de centres de formation à l'administration culturelle, de Villes refuges qui accueillent les artistes et écrivains persécutés, etc.

3.a Organisations cognitives adaptables

La reconnaissance de ce secteur, qui regroupe des organisations où l'apprentissage s'adapte constamment à l'environnement, est essentielle. Il évolue rapidement. A l'heure actuelle, s'il reste comparativement réduit, le nombre de réseaux culturels transnationaux recensés est en pleine expansion. Les réseaux existants doivent répondre à la multiplication des demandes d'adhésion. Les nouveaux réseaux, fraîchement formés, précisent rapidement leurs objectifs avant d'adopter un statut juridique.

Le réseau culturel "modèle", pur d'un point de vue idéologique, est une chimère. Tous les vrais réseaux font l'expérience d'un processus continu de changement et d'adaptation. Ils sont l'incarnation du concept éthéré auquel la plupart des sociétés et des institutions aspirent : être une **organisation cognitive**, en d'autres termes, où l'on n'arrête jamais d'apprendre. C'est constamment qu'ils réajustent leurs méthodes de travail, en fonction des nouveaux défis et conflits auxquels ils se heurtent.

Malgré la variété de topologies des réseaux culturels transnationaux qui a été présentée, il est plus que nécessaire, dans ce contexte, de relever, outre les **caractéristiques** et **principes communs**, les **différences** et les **similitudes**.

3.b Caractéristiques et principes communs

Les réseaux ont en commun un certain nombre de caractéristiques : l'ouverture, la flexibilité, l'hétérogénéité de leurs membres, mais aussi la coexistence de messages émanant de différentes cultures. Il s'agit de systèmes interactifs, dont le dynamisme est intimement lié à la participation et au partage volontaire d'information.

Organisations non-bureaucratiques, si les réseaux sont en général légalement et officiellement

constitués, ils ne s'en tiennent pas moins à un mode d'administration non-conventionnel. La coordination du réseau est délibérément réduite à sa plus simple expression, qu'elle dépende de bénévoles ou d'employés. Pour un fonctionnement optimal, un réseau établi et comptant des membres actifs ainsi qu'un éventail d'activités suppose la présence de trois à cinq personnes. Même ainsi, ces structures resteront non-institutionnelles et ouvertes.

L'un des principes fondamentaux de la formation d'un réseau réside en un partage de l'information et de contacts. Il est communément accepté que "l'échange d'informations et d'idées engendre le pouvoir" ("Indications générales pour les membres de l'IETM"). C'est ce que Kevin Kelly décrit comme "les hiérarchies en toile d'araignée", où l'information et l'autorité voyagent de bas en haut et d'un côté à l'autre, en grande partie à leur guise.

Dans la mesure où autorité et engagement sont d'abord générées de l'intérieur, la participation à un réseau est placée sous le double signe de la générosité et du labeur. Ce qui signifie un investissement en temps, argent et efforts. Que ce soient les cotisations des membres, les frais de voyage et de logement dans le cadre de réunions, mais aussi le temps que l'on y consacre, toutes ces dépenses représentent des frais réels pour les membres et leurs organisations. Moins tangible, mais qu'il ne faudrait pas sous-estimer, est l'effort mental personnel que suppose la participation à un débat qui se tient dans votre troisième langue; celui de tâcher de comprendre la situation d'un partenaire originaire d'un pays tout juste sorti de décennies d'isolement; ou encore de planifier un échange avec un homologue de culture et de formation presque complètement étrangères aux vôtres. Confiance et continuité dans la participation : telles sont les paramètres essentiels pour bénéficier pleinement de l'adhésion à un réseau.

Sans contact interpersonnel, il n'y a pas de réseaux. Quelque sophistiqués que soient les outils électroniques et la diffusion de l'information, il faut que les personnes se rencontrent pour de bon, pour poser les bases d'une confiance d'où naîtront des projets communs.

3.c Similitudes

Les points communs entre les réseaux dépassent en nombre leurs différences. En substance, on appelle réseau la structure qui rassemble des personnes dans les perspectives suivantes :

- partager information et expérience;
- élaborer des idées et découvrir des partenaires dans la perspective de projets communs;
- réfléchir aux besoins du secteur;
- s'atteler au développement professionnel.

Certaines activités, telles que les publications, les rencontres, les conférences, les séminaires, les projets, le lobbying et la défense d'intérêts, permettent d'atteindre ces buts. Outre ces objectifs, les membres des réseaux partagent d'autres caractéristiques :

- **diversité** : les membres de réseaux viennent de tous les pays et de toutes les cultures. Ils apportent des méthodes de travail, des priorités artistiques et des préconceptions diverses. Le réseau tend à exploiter l'aspect positif de l'hétérogénéité, à explorer et à traiter la diversité comme une remise en question de ses propres priorités et méthodes de travail. C'est en cela que les réseaux culturels sont véritablement européens.

- **cohésion** : au milieu de ces différences, le réseau fait office d'aimant pour ceux qui croient en la collaboration transnationale. L'univers des arts est connu depuis des lustres pour son

aversion profonde à l'égard des frontières, quelles qu'elles soient; le réseau canalise ces énergies. C'est de ce sens partagé de la mission que naît la cohésion.

- **caractère à la fois représentatif ET non représentatif** : les membres des réseaux procèdent à leur propre sélection. La participation est une activité volontaire, un engagement. Il n'en reste pas moins qu'ils représentent un segment important du secteur mû par les idées de l'"européanisme", de la détermination de solutions communes, destinées au développement culturel et de la société.

- **individualité** : les membres des réseaux nagent à contre-courant. Bien souvent, il s'agit de personnes dont le mode de travail n'entre dans aucune des catégories que l'on retrouve au sein des institutions, des ministères et des "arts councils". Individus et organisations qui se retrouvent isolés, frustrés par l'inévitable gouffre temporel qui sépare le changement institutionnel du monde réel peuvent, par le truchement des réseaux, établir des liens transversaux dans d'autres pays, trouver des partenaires ainsi que des moyens efficaces pour travailler sur des projets novateurs.

3.d Différences

Les réseaux culturels connaissent une évolution constante, avec des variations considérables de taille, de statut et d'ambition. Pour chaque réseau, les origines et les priorités diffèrent, aussi peut-on distinguer des différences notables d'un réseau à l'autre :

- **la maturité et le niveau d'organisation** : certains jeunes réseaux sont toujours en cours de formation et opèrent comme un groupe d'intérêt spécial non constitué. La majorité de ceux qui ont été consultés dans la cadre de cette étude sont devenus des associations et fondations sans but lucratif bien établies, assorties d'un statut juridique.

- **la taille** : l'influence et l'efficacité ne sont pas nécessairement proportionnelles à la taille. Certains réseaux doivent rester petits, car ils représentent une tranche réduite de leur secteur d'activité, avec des objectifs très pointus. D'autres optent pour la grandeur, en raison de l'envergure de leur champ d'activités. Pour les réseaux, il n'existe pas de taille idéale qui garantirait la qualité de la communication et de l'innovation.

- **le profil et le statut** : quelques réseaux parviennent à générer des ressources plus importantes et à jouir d'une plus grande influence que les autres. Cette situation découle directement du statut et des relations de leurs membres. En ce domaine, les différences ne sont pas nécessairement synonymes de discordances. Le plus souvent, elle ne font que refléter la société dans son ensemble.

- **les intentions et les priorités** : cahier des charges, charte ou résolution, peu importe le biais par lequel un réseau fait état de ses intentions et objectifs. Ces derniers s'accomplissent au travers d'activités, avec des résultats à la fois tangibles et intangibles. Les missions varient considérablement (par exemple, certains s'attachent plutôt à la recherche et à la diffusion d'informations, tandis que d'autres préfèrent les projets communs). D'autres différences se font jour au stade final, lorsque les subtils glissements de priorités sont mis en exergue (ex. : des réseaux organisent des rencontres et les participants déterminent eux-mêmes leur degré d'engagement; d'autres mettent sur pied des conférences et des séminaires d'information dotés d'une présentation plus officielle). Chaque réseau a sa propre conception du "succès".

- **allégeance** : les réseaux qui sont le fruit d'un besoin clairement exprimé et qui ont évolué en organisations établies, peuvent faire preuve d'une allégeance ou d'une loyauté mesurée. En gros, l'allégeance du réseau se résume à sa mission déclarée, aux membres et au fonctionnement du réseau; en outre, l'esprit et l'influence de ses fondateurs entrent en ligne de compte.

Toutefois, pour ceux qui ont bénéficié d'une aide des institutions ou des ministères, il n'est pas rare que la procédure de passage à l'autonomie soit allongée. Une assistance de ce type suppose bien souvent des contraintes, dans la mesure où la création du réseau est liée aux priorités et aux objectifs institutionnels. La rupture peut se révéler pénible, à la fois pour le réseau et pour l'institution-mère. Cette situation peut générer un sentiment d'allégeance déplacé, ou encore son absence, qui amoindrit le potentiel du réseau jusqu'au moment où l'on aboutit à une solution.

Caractéristiques-clés des réseaux culturels transnationaux : évolution liée aux besoins; structure horizontale, flexibilité; ouverture, tirent parti de la diversité de ses membres et des intérêts en présence; administration non-bureaucratique; organisation centrale minimale; souvent avec un statut juridique; objectifs à long terme; résultats concrets (publications, réunions, projets de collaboration) + résultats intangibles (solidarité, citoyenneté active, développement professionnel); environnement cognitif; innovation; créativité dans la résolution de problèmes; foi en le dialogue et le contact interpersonnel; potentiel illimité.

4. LE RESEAU CULTUREL : UNE STRUCTURE "PARAPLUIE"

Le réseau au sens large rassemble de nombreuses organisations aux origines et aux objectifs divers. Certaines se présentent elles-mêmes comme des réseaux, d'autres sont considérées comme telles, d'autres encore le sont réellement. Cette confusion mérite que l'on s'y attarde. On rencontre des organisations en réseau sous les intitulés suivants : réseau - forum - ligue - rassemblement - groupe de travail - alliance - conseil - comité - collège - convention - fondation - fédération - confédération - société - association. Un réseau peut être constitué de : membres - associés - affiliés - partenaires - délégués. Il va sans dire que la plupart des associations et projets en réseau renvoient au même thésaurus.

Cette étude s'attardera au noyau de réseaux culturels transnationaux décrits à la section 3. Mais le nombre d'autres organisations de type "réseau", d'associations, de projets et d'antennes d'information en réseau, chapeautés par l'ensemble du réseau, est non négligeable. Bien souvent, ces organisations travaillent en collaboration étroite avec les réseaux transnationaux et leurs membres. Si leurs besoins débordent du cadre de cette étude et ne sont pas spécifiquement abordés dans les propositions, il convient néanmoins d'en brosser un rapide portrait.

4.a Associations professionnelles transnationales

Ces associations sectorielles s'appliquent avant tout à représenter un domaine spécifique auprès de la Commission européenne, d'autres institutions européennes, ainsi que d'agences gouvernementales et non-gouvernementales influentes. Pour former un front représentatif au niveau supranational, le nombre de délégués peut se limiter à un ou deux par pays. L'information et l'autorité sont donc véhiculées depuis les organisations locales ou régionales

et les membres, aux associations supranationales par les délégués nationaux, et vice versa. Il n'y a pas de transmission latérale.

Caractéristiques-clés des associations professionnelles : visent à représenter le secteur; adhésion limitée (délégués nationaux/régionaux uniquement); tendent vers un consensus; organisations légalement constituées; leur structure peut refléter celle des institutions auxquelles elles s'adressent; intérêt limité pour la collaboration transnationale par le biais de projets.

4.b Les antennes d'information et institutions en réseau

Ces organisations sont créées à l'instigation d'une institution centrale ou d'une autre "haute autorité", qui représente leurs intérêts et fournissent des services spécifiques. On les trouve dans les formations de type "réseau" partout en Europe.

Au sein de l'Union européenne, on recense bon nombre d'organisations de ce type, chargées de diffuser l'information ou encore d'une coopération semi-officielle. Ainsi, les vingt-trois MEDIA Desks et Antennes créés par la Commission européenne : ils constituent les postes d'information régionaux du programme MEDIA de la DGX. Ou encore les institutions culturelles nationales, dont les bureaux sont répartis partout dans le monde, et reliés entre eux par des réseaux régionaux ou continentaux (ex. : Institut Français, British Council, Goethe Institut).

Ces deux exemples illustrent le cas de liens transversaux fortement développés; or, lorsqu'un réseau a été mis sur pied par une organisation-mère, dans la perspective de remplir des tâches bien définies, ses membres sont, en dernier ressort, responsables devant le bureau central. Le modèle de communication et d'action est alors différent de celui d'un réseau culturel, au sein duquel l'autorité se communique plutôt du sommet à la base, tandis que l'information est véhiculée de bas en haut, de haut en bas et, dans une moindre mesure, d'un côté à l'autre.

Caractéristiques-clés des réseaux institutionnels : structure institutionnelle conçue par l'organisation-"mère"; autorité véhiculée du sommet à la base; information véhiculée du sommet à la base et vice versa, ainsi que, dans une moindre mesure, d'un côté à l'autre; fourniture de services; autonomie limitée; partenaires prédéterminés; émanent d'institutions hautement centralisées.

4.c Projets culturels transnationaux

Un réseau peut se définir comme l'environnement dans lequel des projets sont conçus, créés et copiés. Les réseaux culturels transnationaux, mais aussi d'autres organisations, ont ainsi donné le jour à pléthore de projets culturels internationaux. On les range communément dans la catégorie des réseaux, mais cette appellation est trompeuse : en effet, les origines et les objectifs sont complètement différents de ceux des organisations en réseau. Les projets culturels transnationaux sont les résultats concrets des activités d'organisations englobées dans le réseau culturel, plutôt que des organisations en réseau en tant que telles.

Parmi les programmes de la Commission européenne, Kaleidoscope, qui couvrait la période 1992-1995, soutenait les projets et réseaux culturels transnationaux dans son Action 3 (coopération culturelle sous forme de réseaux). Ce type de projets a souvent été décrit comme étant des réseaux. Parmi leurs caractéristiques, on retiendra que bien souvent, ils visent des

objectifs à court terme avec des résultats visibles. Kaleidoscope exigeait un minimum de trois partenaires issus de pays différents. Comparé au nombre important de membres d'un réseau, le nombre de partenaires au sein d'un projet culturel transnational paraît négligeable.

Il peut advenir que les projets de réseaux débutent comme un "appel à partenaires" (que ce soit par courrier, télécopie ou tableau d'affichage électronique), afin d'assurer le nombre de partenaires requis pour répondre aux critères fixés par la Commission européenne, ou tout autre organe de financement pour le projet en question. Or, cette approche ne garantit en rien la rencontre de partenaires adéquats, qui partagent les mêmes objectifs et désir de travailler en collaboration. Une idée originale émanant d'un particulier ou d'une organisation peut se révéler difficile à traduire dans d'autres langues, cultures et méthodes de travail.

Bon nombre de projets de réseau naissent cependant de la rencontre entre personnes partageant les mêmes idéaux, et cela grâce aux réseaux culturels. Ce sont ceux-là qui ont le plus de chances de survie, mais aussi d'accroître leur potentiel à long terme. Il s'agit ici plutôt de partenaires au sein de groupes, ayant des objectifs en commun. Ils se rencontrent à un stade précoce, se connaissent parfois même déjà, et élaborent le projet sur une base de confiance. Cette idée peut connaître une évolution interactive, assurant ainsi une large "paternité" au projet. La rencontre des participants peut engendrer de véritables partenariats créatifs et une réelle synergie.

Certains projets de réseaux peuvent devenir transnationaux à part entière. C'est le cas de plusieurs d'entre eux, bien qu'il s'agisse plutôt d'un but qu'ils n'atteignent pas de facto. L'objectif le plus viable serait de mettre au point un modèle adaptable, composé à la fois d'éléments fixes et d'éléments flexibles.

Les projets de réseaux offrent des espaces vitaux de qualité permettant l'expérimentation en collaboration transfrontalière. Mais sous cet intitulé, côtoyant des "missiles" aveugles propulsés par une ambition déplacée, on peut découvrir des projets-pilotes intelligents et réunissant des partenaires dévoués. De là des caractéristiques-clés un tant soit peu contradictoires.

Caractéristiques-clés des projets de réseaux : objectifs à court terme; résultats rapides et concrets; nombre restreint de partenaires; souvent conçus en fonction des critères de financement; rarement assortis d'une constitution légale : les priorités et les responsabilités des partenaires diffèrent; structure souple; idées issues du terrain; expérimentaux et innovateurs; possibilité de transfert ou de potentiel à long terme.

5. LES AVANTAGES REELS ET LES RESULTATS CONCRETS

Les avantages réels et les réalisations bien étayées des réseaux transnationaux sont indéniables. Pour reprendre le jargon économique, ils **assurent aux parties prenantes un rendement important**. Dans ce cas-ci, les partenaires sont non seulement les membres du réseau, les organisations artistiques, les artistes et les particuliers dans le secteur, les participants au projet, les audiences et les citoyens européens, mais encore les institutions, les

fondations et les sponsors, qui soutiennent les réseaux et leurs activités.

5.a Critères d'évaluation

Dans la mesure où les résultats du travail en réseau sont en majorité non documentés car dispersés parmi les membres, ils restent difficile à quantifier. D'aucuns sont des inventeurs et des gestionnaires actifs de projets. Mais un réseau ne "possède" ni ne contrôle les projets qu'il génère. Souvent, un projet se développe sans nécessité de s'en remettre à la coordination du réseau.

Il est impératif de fixer des critères d'évaluation souples et appropriés afin d'estimer le travail des réseaux culturels. Certains réseaux sont sur le point d'établir des systèmes de ce type. Des méthodes quantitatives classiques se révèlent insuffisantes : il faut procéder à une estimation la zone qui sépare le contrôle absolu de l'absence totale de contrôle.

Ces critères doivent permettre d'établir que la mission principale d'un réseau peut être de créer un cadre de communication ouvert, dans lequel une collaboration transeuropéenne innovatrice est susceptible de se développer. Seul le recul peut permettre d'évaluer les résultats.

Les conséquences ne se réduisent nullement aux résultats prévisibles : ceci limiterait instantanément le potentiel et la croissance inhérents au réseau. Mais il n'est guère surprenant que les institutions et les organes de financement éprouvent des difficultés à évaluer le travail des réseaux. C'est un peu comme si vous plantiez un bulbe de tulipe et qu'il en sortait une orchidée; l'année suivante, c'est de l'herbe qui pousse, et celle d'après... un ananas ! Les réseaux sont en effet capables d'imprévisibilité désobéissante et joyeux ! L'essentiel est qu'ils persistent dans la productivité, et que leurs fruits répondent aux besoins et pratiques actuels, même si cela signifie penser à l'avenir ou être en avance sur son temps.

5.b Avantages et résultats

Suivant les partenaires, les avantages des réseaux et de leur formation sont décrits et perçus de manière bien différente. Si avec l'âge, on gagne en sagesse, de même, les bénéfices des réseaux se développent lentement. L'expérience et la pratique engendrent des résultats, dans la mesure où le travail en réseau est un type de formation ou de développement professionnel. Les avantages recensés rentrent dans les catégories suivantes :

- coopération interculturelle : la participation à un réseau pourrait être comparée à un atelier de travail actif et continu en communication interculturelle. Par le truchement de réunions, de diffusion d'informations et de projets, les membres des réseaux traitent des différents sujets associés à la communication et à la diversité culturelle. Le réseau leur apprend à travailler ensemble, et à prendre les différences culturelles en considération.

Exemple : en 1994, quatre compagnies théâtrales travaillant avec des enfants et des jeunes (toutes membres de EU NET ART) et venues d'Italie, du Portugal, d'Allemagne, de Belgique et des Pays-Bas ont coproduit un spectacle, "The Right Shoes". Cette production spéciale a été jouée devant des milliers d'enfants dans les camps de réfugiés en Croatie, dans le but de les soustraire à la réalité quotidienne de la guerre, et de prouver sur scène que la coopération entre plusieurs pays relevait du possible.

- Efficacité et rendement : les réseaux sont des organisations peu imposantes et bien gérées, qui exploitent les ressources au maximum. Grâce au travail de leurs membres, leurs

métabolismes performants distillent les informations pertinentes et en assurent la large diffusion. Ils sont nés du besoin de limiter les dépenses (les membres ont l'occasion de rencontrer un grand nombre de partenaires, potentiels ou non, au même endroit et au même moment, ce qui réduit les frais de voyage vers diverses destinations, où ils rencontreraient les mêmes interlocuteurs).

Exemple : Culturelink est un réseau international regroupant un bon millier de réseaux, d'institutions et de particuliers issus de plus de 90 pays. L'information transmise par le réseau atteint au moins cinq personnes dans chaque organisation. Les réseaux comptent en général plus de dix organisations membres. Par conséquent, on peut estimer qu'une fourchette de 5.000 à 50.000 personnes ont accès à cette information. Outre la publication d'un bulletin trimestriel, Culturelink a mis sur pied une base de données sur la politique culturelle, accessible par l'Internet; par ailleurs, cette organisation gère une base de données d'information concernant le développement culturel, et qui porte sur 1.000 institutions et réseaux répartis partout dans le monde. Plusieurs personnes travaillent pour Culturelink dans le cadre de leurs travaux de recherche. Leurs activités correspondent à trois ou quatre postes à plein temps.

- Développement professionnel : appartenir à un réseau signifie bénéficier d'une formation in situ en communication, collaboration et gestion de projets. Les membres affinent leurs connaissances sur l'histoire culturelle, les structures, les législations, les méthodes de travail et les concepts-clés en vigueur dans différents pays. En tant qu'instruments d'émancipation, les réseaux permettent à leurs membres de mieux faire leur travail. Par le biais de projets, d'échanges, de coproductions, de publications et de rencontres, ils sont créateurs d'emplois.

Exemple : IETM est l'organisme qui a donné naissance à la Gulliver Clearing House et au Practical Training Programme. Ses membres constituent une source immédiate de placement pour étudiants et stagiaires, dans le cadre d'échanges et d'emploi d'artistes ou d'administrateurs. Lors de chaque réunion de l'IETM, des groupes de travail sont organisés sur des thèmes pratiques, tels que le partage de l'information sur les coproductions. De cette manière, on échange les méthodes de travail qui ont fait leurs preuves, on envisage les différences qui séparent les pays, et on explore de nouvelles méthodes de collaboration.

- Productivité : les réseaux fourmillent d'activité. Ils élaborent des projets, accouchent de micro-réseaux et créent des modèles de coopération culturelle susceptibles d'être reproduits. Leur effet multiplicateur sur le financement de projets est incontestable. En outre, les membres donnent l'occasion de multiplier de façon exponentielle les projets de collaboration partout en Europe.

Exemple : en 1995/96, le programme de l'ELIA comprend un cours de "grand maître" en théâtre, danse, opéra et musique, mise au point avec les institutions d'éducation artistique européennes; elle est ouverte aussi bien aux étudiants qu'aux enseignants. Par ailleurs, ce programme prévoit un séminaire en gestion des projets internationaux dans le domaine de la formation artistique, un symposium intitulé "Confrontation et conflit : un défi pour les arts en ces temps troublés", ainsi qu'une conférence annuelle qui s'adresse à 500-600 participants, avec la participation de 75 homologues venus des Etats-Unis, grâce à l'International Council of Fine Art Deans.

- Innovation : toute corporation importante se rengorge de ses investissements dans la

recherche et le développement, la détermination de solutions viables aux défis de demain, et l'identification de nouvelles questions avant même que quiconque les pose. A chaque jour son interrogation nouvelle. La recherche et le développement, la découverte de solutions créatives aux problèmes posés, les essais de nouvelles méthodes d'action, la pensée latérale : tant de principes qui résident au coeur même d'un travail en réseau dans le secteur culturel européen.

Exemple : le réseau Trans Europe Halles (TEH) regroupe 26 centres culturels indépendants, pluridisciplinaires et installés dans d'anciens bâtiments industriels, couvre 16 pays européens. En 1996, TEH lance le "Projet Phoenix" : 250 jeunes venus des quatre coins d'Europe se retrouveront à Copenhague pour échanger des idées sur l'avenir du travail, l'emploi et l'utilisation du temps; ils participeront à des ateliers de travail réunissant des artistes, des philosophes et des chercheurs. Au centre du projet Phoenix, on trouve d'une part les jeunes, en tant segment de nos sociétés le plus désespéré, dynamique et tourné vers l'avenir, et d'autre part, les artistes et leurs activités créatrices visionnaires. TEH croit en la puissance créatrice de l'individu et de la société et tente par une démarche artistique d'ouvrir de nouvelles perspectives de dialogue et de changements possibles.

Sans doute l'avantage le plus impalpable découle-t-il d'une foi en la valeur du dialogue en tant qu'outil d'apprentissage qui régit l'évolution professionnelle, politique et personnelle.

"Une position isolée, une voix unique manque de résonance dialectique... [le dialogue offre] un enchevêtrement de pensées et d'opinions qui s'entrelacent et se complètent.",
Suzi Gablik, critique d'art et artiste

6. MODUS OPERANDI : QUELQUES CLES

6.a Le fonctionnement d'un réseau au quotidien

L'administration d'un réseau est relativement simple. Pour la plupart, ils disposent de structures légalement constituées, statuts et critères d'adhésion à l'appui. Elles optent pour une entité juridique (association, fondation ou caractère non lucratif) appropriée au pays où se situe le bureau de coordination du réseau. Pour ce qui est du travail du réseau et de son développement, la responsabilité s'échelonne sur trois niveaux :

- les membres - pour la participation, l'information, les idées, le temps, l'énergie et les compétences de gestionnaires de projets;
- Le conseil d'administration (comité de gestion, de direction, conseil d'orientation, avec un Président, un Secrétaire, un Trésorier), composé de membres et souvent de conseillers extérieurs. Parfois, la gestion et le conseil sont divisés en deux comités - pour la direction, le soutien, le conseil, les idées, la compétence en gestion, et aussi le temps.
- le personnel du réseau (Coordinateur, Secrétaire général, entre autres) - pour l'administration quotidienne, la liaison avec les membres et le Comité Exécutif, la collecte, le tri et la diffusion de l'information, l'organisation des réunions, la négociation de partenariats, la collecte de fonds, le lobbying, la représentation du réseau, l'identification des tendances et des

orientations à venir, le soutien aux projets et la récolte des cotisations des membres.

Force est de constater la divergence entre les réseaux qui ont mis en place un bureau de coordination indépendant ou un secrétariat, et ceux où les obligations du Coordinateur de réseau entre dans le cadre du travail quotidien de l'un des membres (d'ordinaire, le Président ou le Secrétaire), qui occupe déjà un poste à temps plein au sein de sa propre organisation. C'est ici que s'affrontent les problèmes immédiats de disponibilité et de capacité de répondre à la demande, mais aussi d'impossibles conflits de priorités. Ceux-ci sont particulièrement aigus dans le cas d'un réseau qui a gagné en taille, en profil et en maturité, à un point tel que la nécessité de son existence est incontestable et que le nombre de membres potentiels ne cesse de croître. Il ne s'agit pas ici d'un choix : cette situation est imputable aux ressources extrêmement limitées dont peut actuellement tirer parti un réseau.

Néanmoins, il serait erroné d'en conclure qu'au niveau des réseaux disposant d'un bureau de coordination indépendant, tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes. Pour commencer, ils ne sont qu'une poignée (moins d'un tiers des réseaux consultés ont un bureau de coordination avec un personnel rémunéré) de petites organisations comptant **1 à 3 employés**. Ils croulent sous la tâche et, trop souvent, les coordinateurs s'activent seuls, dans des conditions précaires et sans véritable sécurité de l'emploi. Par sa nature, ce travail exige une extrême mobilité et une grande facilité de communication.

Les coordinateurs de réseaux sont des personnes coriaces, motivées, investies d'une capacité personnelle à jongler avec de multiples priorités. De toutes parts, on réclame en permanence leurs services et leur présence. Ils sont les porte-paroles éloquents du réseau et de l'approche qu'il implique. Ils doivent incarner ses caractéristiques, démontrer leur facilité d'adaptation, être dynamiques, ouverts, aussi communicatifs et innovateurs qu'administrateurs efficaces d'un temps et de ressources limités.

Au sein de l'actuelle révolution de l'information, les bureaux de coordination des réseaux sont en première ligne. La quantité elle-même et les multiples sources d'information ont généré le besoin urgent de trouver de nouvelles solutions à l'assimilation des données. Pour diffuser rapidement l'information, certains réseaux ont mis au point des outils électroniques comme les tableaux d'affichage, les bulletins par courrier électronique et les bases de données accessibles sur Internet. Cependant, leurs efforts sont ralentis par le manque de personnel spécialisé, mais aussi de temps à consacrer à l'apprentissage de nouvelles techniques, ainsi que par l'inconstance dans la participation des membres, qui ne disposent pas encore soit des fonds nécessaires, soit de l'infrastructure de communication permettant d'accéder à ces technologies.

6.b Coûts de fonctionnement et contributions des membres

Les réseaux et leurs membres arrivent remarquablement bien à couvrir presque toutes les dépenses liées au travail en réseau (?networking?). Les coûts de fonctionnement ne constituent qu'une infime partie de budget total des activités annuelles. C'est précisément là que le bât blesse. Les dépenses consacrées aux activités de base d'un bureau de coordination de réseau sont les suivantes :

- les frais de bureau (loyer, services, téléphone, télécopie, courrier)
- les salaires du personnel du réseau
- la communication (lettres d'information, traduction, interprétation pour les réunions)
- frais de voyage (pour le personnel qui assiste aux réunions du conseil d'administration, ainsi

qu'à celles du réseau)
équipement et technologie pour une bonne diffusion de l'information
recherche (abonnements, publications)
formation du personnel (par exemple, initiation aux nouvelles technologies).

Tous les frais occasionnés par les projets débordent du cadre de ces coûts de fonctionnement et comprennent, entre autres, les publications, les réunions, les projets communs et les échanges.

Les cotisations des membres et leurs contributions aux frais de voyage et de réunion constituent une part considérable du budget total d'une organisation en réseau (parfois même jusqu'à 75% des revenus généraux de toute l'activité). Les réseaux culturels dépendent de la participation de leurs membres, qui interviennent sous forme de cotisations, mais aussi en temps et en engagement; par ailleurs, ils subviennent à leurs dépenses personnelles lorsqu'il s'agit de réunions, ou de prendre part à des projets communs.

Toutefois, les contributions des membres ne suffisent pas à couvrir les coûts de fonctionnement.

Dans leurs propres pays, les membres sont soumis à des pressions croissantes pour diminuer les dépenses : c'est là que se profile le danger de voir la collaboration internationale considérée comme un luxe. Les Etats membres de l'Union européenne ainsi que ceux des pays d'Europe centrale et orientale sont concernés par cette situation. Les réseaux sont très conscients des inégalités, parmi les membres, dans leur capacité à participer. Pour les pays périphériques, aux économies mal assurées, les cotisations de membres deviennent prohibitives en l'absence d'un financement additionnel pour les jeunes organisations culturelles. Les réseaux fournissent donc des efforts considérables pour introduire différents niveaux d'adhésion lorsque cela s'avère nécessaire.

Sans soutien aux membres aux niveaux local, régional, national et européen, le réseaux pourraient se réduire à des bases de données électroniques de membres, qui jamais ne pourront se permettre de se rencontrer ni de développer de vrais partenariats, ou encore à des clubs élitistes de pontes culturels bien introduits.

6.c Et le déficit budgétaire ?

Le défi permanent auquel se heurtent les réseaux. Les coûts de fonctionnement sont les plus ardu à financer.

Certains ministères nationaux reconnaissent l'importance d'avoir un bureau de réseau transnational sur leur territoire, aussi contribuent-ils parfois jusqu'à concurrence de 50% des coûts de fonctionnement. Voilà qui affermit la coordination du réseau sur sa base, même si les fonds sont généralement alloués annuellement. Tous les bureaux de réseaux ne bénéficient cependant pas de cet avantage : leur situation géographique reste bien souvent le fruit d'un caprice du destin ou de l'histoire. Pour ne pas être viable, il n'est pas non plus désirable d'imaginer que la majorité des bureaux des réseaux culturels transnationaux soient installés exclusivement dans une poignée de pays européens nantis, dont les gouvernements nationaux paieraient les factures.

Les frais occasionnés par la mise en oeuvre des projets sont de nature bien différente : il s'agit là d'activités à caractère exceptionnel, qui peuvent être développées en tant qu'"accessoire", et

qui ne se déroulent qu'une fois l'aspect financier mis au point. Les membres attendent d'apporter leur contribution financière aux projets; ils sont mieux placés qu'un réseau pour en assurer le financement par les institutions européennes, les ministères nationaux, les institutions culturelles nationales, les autorités régionales, les sponsors et les fondations. Vous observez ici l'effet multiplicateur en action. Mais sans réseau pas de projet.

"La priorité devrait être l'aspect "développement" des réseaux plutôt que leurs projets, qui en sont l'aboutissement et qui, eux-mêmes, peuvent accéder plus facilement à d'autres sources de financement. C'est pourquoi il est impératif de mettre l'accent sur le soutien aux aspects structurels des réseaux et, en reconnaissant au temps sa valeur essentielle, à la continuité.", Kaleidoscope 2000 : position commune du FEAP, 1995

Au niveau des autres solutions au déficit budgétaire, les réseaux découvrent, à leurs dépens, que le secteur privé ne leur prête que peu d'intérêt, leur préférant des événements plus médiatiques. Pour leur part, les fondations ont admis l'importance des réseaux : leur soutien prend la forme de bourses de recherche ou de voyage, de subsides à des projets. Nonobstant, elles ne peuvent constituer une source permanente de financement.

Si les réseaux génèrent effectivement des revenus, sans réserves dans lesquelles puiser, les possibilités de les augmenter restent limitées. Prenons l'exemple des publications : leur parution, mais aussi leur distribution sur le marché restent onéreuses. Elles supposent des avances financières sans garantie de revenus.

L'activité des réseaux culturels transnationaux est européenne. Pourtant, afin de leur assurer des bases plus solides, ils requièrent un soutien sous forme de revenu régulier ou de financement structurel européen.

6.d Facteurs politiques et environnementaux

Comme déjà signalé dans l'Introduction, les trois défis principaux auxquels les réseaux doivent actuellement faire face sont le manque de moyens pour financer les coûts de fonctionnement, la pression sur les membres pour obtenir leur contribution, ainsi que l'absence de reconnaissance du secteur d'activité. Derrière ces facteurs se cachent des éléments de nature politique, bureaucratique et environnementale :

- une vision à court terme : les réseaux ont été contraints de ramasser leurs activités sous forme de projets et de bénéfiques à court terme. Le travail en réseau (networking) est un processus à long terme, dont le rendement gagnera en importance avec du temps et beaucoup d'attention.

Les réseaux opèrent dans un climat politique qui n'investit que dans les projets à court terme, résultats prévisibles et manifestes à l'appui. Quel que soit le niveau - institutionnel, gouvernemental, municipal ou corporatif, on constate un vif souci de contrôler, gérer et limiter. Sans doute est-ce la rançon de vivre et de travailler dans un univers complexe, où les forces en présence échappent aux hommes politiques. Les réseaux restent le meilleur type de structure pour gérer les incertitudes et absorber le changement. Pour ces seules qualités, ils mériteraient qu'on leur vienne en aide et, comme on la déjà démontré, il est possible de suivre le cheminement de leur évolution.

- Les retards et les problèmes de trésorerie : la procédure communautaire d'allocation de fonds

est sapée par des retards d'annonce, des échéances trop courtes et impossibles à respecter, encore des retards dans la procédure décisionnelle, sans parler de ceux accusés dans le traitement des financements. Dépourvus de réserves financières dans lesquelles puiser, les réseaux sont contraints de gérer leurs affaires dans des conditions effroyables : ils doivent souscrire à des prêts coûteux (bien que certaines banques refusent parfois d'accorder des prêts en l'absence de collatéral) et sont contraints à dépenser de l'argent qu'ils n'encaisseront que neuf mois plus tard afin de continuer à fonctionner. Cette fâcheuse habitude de déléguer les problèmes de cash-flow d'une institution supranationale à de petites organisations, dont le personnel se réduit à 1 ou 2 membres, est intolérable : elle engendre un travail administratif fastidieux, des frais bancaires colossaux et, avec eux, son lot de soucis.

- Des critères aussi inadéquats qu'inappropriés : les critères de sélection à un financement sont inappropriés. Ainsi, on constate qu'au lieu d'examiner la répartition géographique des membres (une quarantaine de pays peuvent être concernés), c'est l'endroit où se situe le bureau d'un réseau transnational qui sert de référence pour déterminer la nationalité d'un projet.

- Le surplus d'information : l'environnement dans lequel évoluent les réseaux est en constante mutation; l'un des domaines les plus sujets à bouleversement est celui de l'information. Il est donc urgent d'évaluer les manières dont les nouvelles technologies peuvent traiter et rationaliser la gestion mais aussi la diffusion de l'information. Dans l'état actuel des choses, les réseaux sont incapables d'assumer cette mission, tout en reconnaissant qu'il s'agit d'une priorité. C'est là l'un des domaines où un financement judicieux pourrait placer les réseaux transnationaux parmi les utilisations les plus intelligentes et les plus démocratiques des nouvelles technologies. Ils offriraient ainsi un excellent champ d'investigation à l'élargissement de l'utilisation de ces techniques en Europe.

"Une entrée rapide et réussie de l'Europe dans une société où l'information est à la portée de tous est garante d'un nouveau dynamisme, de créativité et d'essor économique.", Programme de travail de la Commission pour 1996

Les problèmes et pressions divers bloquent les réseaux dans un cercle vicieux. Le défi consiste à le transformer en cercle productif. Seul un soutien à long terme au niveau européen permettra d'accomplir ce changement.

7. PROPOSITIONS DANS LA PERSPECTIVE D'UNE COLLABORATION CULTURELLE EN EUROPE

Il s'agit ici de propositions **concrètes**. Elles se fondent sur des **avoirs existants** et les **potentiels futurs** des réseaux culturels, tout en restant modestes, réalistes et réalisables. Ces propositions s'adressent aux institutions de l'Union européenne (Commission européenne, Parlement européen, Conseil des Ministres, Comité économique et social, Comité des régions); au Conseil de l'Europe et à ses Etats membres, à la Fondation européenne de la culture, aux ministres nationaux et aux "arts councils"; aux autorités régionales et municipales; aux fondations; aux sponsors; enfin, aux réseaux eux-mêmes .

Le but de ces **propositions est d'obtenir à la fois un meilleur soutien structurel et une véritable reconnaissance**. Elles respectent le principe de subsidiarité, selon lequel on tente de déterminer le niveau d'action le plus efficace (local, régional, national ou européen). Par ailleurs, elles tiennent compte du droit d'initiative de la Commission dans la formulation de nouvelles propositions de législation. Le niveau d'activité des réseaux culturels transnationaux est européen, et c'est à cette échelle que ses bénéficiaires se font sentir. Il s'ensuit que les mesures d'encouragement doivent également être développées à ce même niveau.

Ces propositions s'adressent aux trois niveaux suivants :

- a. les institutions européennes et les partenariats à l'échelle européenne
- b. les ministères nationaux, les conseils et autorités régionaux et locaux
- c. le secteur privé

et dépendent de certaines :

- d. conditions

7.a Propositions présentées aux institutions européennes et partenariats

Proposition # 1

Que la Communauté européenne crée un FONDS DE DEVELOPPEMENT DE RESEAU communautaire qui interviendrait dans les coûts de fonctionnement des réseaux culturels

Portée : les activités de base des réseaux culturels transnationaux.

Public : les réseaux culturels transnationaux qui répondent à une série de critères établis (voir Condition # 1).

Base opérationnelle : un financement pluriannuel renouvelable (idéalement, des allocations pour trois ans), pour permettre aux réseaux planifier leurs activités de manière adéquate

Acte de candidature : les subventions annuelles avec une communication adéquate des échéances; des formulaires de candidature clairs; la publication de lignes directrices; des allocations payées en début d'année, pour permettre aux réseaux de venir à bout de leur programme de travail.

Procédure de sélection : dans le respect des critères en vigueur, des besoins financiers et de toute source de financement existante et assurée par le réseau. Si la nationalité constitue un critère de sélection nécessaire, elle doit être déterminée sur la base de l'emplacement géographique des membres du réseau plutôt que sur celui du bureau de coordination; la procédure de sélection doit faire intervenir des personnes issues du secteur concerné, ainsi que des experts dotés d'une bonne compréhension des réseaux.

Evaluation : une estimation périodique de la pertinence du maintien d'un réseau; des critères d'évaluation qui reflètent les spécificités du travail en réseau.

Fonds : ils doivent permettre d'amortir une partie des coûts de fonctionnement d'un bureau de coordination modeste (idéalement 3 à 5 membres du personnel).

Source : en raison de l'impact horizontal du travail des réseaux culturels transnationaux, il importe que la source de financement soit le reflet de l'implication transsectorielle des relations extérieures, de l'emploi, du développement, de la politique régionale, des télécommunications, de l'éducation, de la jeunesse, du tourisme culturel et de l'économie sociale. Ce fonds serait géré par la DGX.

Remarque : à ce fonds viendrait s'ajouter un Fonds pour le partenariat créatif (pour le soutien aux projets culturels transnationaux). Ces deux fonds (développement des réseaux et partenariat créatif) opéreraient séparément et couvriraient une partie de ce qui est décrit aux Actions 1 et 3 de l'ancien programme Kaleidoscope. Par l'utilisation judicieuse des ressources, le Fonds de développement des réseaux proposé apporterait un appui stratégique au travail des réseaux culturels transnationaux, de manière inédite par rapport aux programmes communautaires existants; la nécessité de financement de projets reste mais la description de l'action d'un Fonds pour le partenariat créatif déborde du cadre de ce document.

Proposition # 2

Qu'un FONDS DE GARANTIE EUROPEEN POUR LES RESEAUX CULTURELS soit mis en place, comme dans l'audiovisuel.

Portée : le Fonds de garantie ne délivre ni financement ni crédit en direct. C'est un interface et, pour les établissements financiers, un encouragement à soutenir les réseaux et les projets culturels ou artistiques porteurs d'une dimension de coopération européenne. Il permet l'obtention d'une avance sur les contributions communautaires attestées par contrat. Il offre une garantie pour assurer des crédits bancaires.

Public : les réseaux répondant aux critères définis (voir Condition # 1). Aux porteurs de projets culturels ou artistiques, mettant en oeuvre un partenariat européen, à l'exclusion des industries culturelles (cinéma, édition, disques).

Objectif : pour les contributions communautaires, permettre la mise en place d'avances sur contrat et surtout pour les soldes une avance totale ou partielle.

Pour les financements de projets, il agit en contre-garantie en fonction de la nature et du montage des projets, en particulier dans le cas de cofinancement privé/public et/ou Etat/Commission.

Pour l'ensemble des réseaux et des porteurs de projet, c'est aussi une garantie d'expertise, de conseil et d'aides sur les montages financiers et leur gestion bancaire.

C'est un interface pour la recherche de partenaires (banques, établissements financiers) susceptibles de participer en relais ou directement au montage financier.

Administration : le Fonds peut être géré par un Groupement d'intérêt économique européen, structure juridique qui permet de regrouper les réseaux et les structures qui veulent bénéficier du Fonds de garantie.

Sélection : sur les bases des critères d'accessibilité, à partir de dossiers présentant le projet dans ses composantes culturelles et économiques, et de sa conduite. Le choix est décidé par un comité d'engagement composé des professionnels des secteurs participants au Fonds et des représentants du pool bancaire. Le comité d'engagement agit aussi en expertise et en conseil, et à terme déterminera un critère de garantie pour d'autres partenaires.

Source : le Fonds est constitué de deux parties : une pour le fonctionnement, une pour le financement. Il comprend des fonds propres dans le cadre d'un pool bancaire européen en partenariat avec des fonds issus de fondations, une participation des Etats membres et une contribution communautaire. Montant à déterminer après étude des besoins pour les réseaux, et de l'évaluation sur un moyen terme des besoins pour aider des projets culturels européens.

Proposition # 3

Que le Conseil de l'Europe, la Fondation européenne de la culture et les autres collaborent à l'établissement d'un SYSTEME DE BOURSE DE VOYAGE INTEGREE, qui subviennent aux frais de voyage, dans la perspective d'une participation à part entière au réseau.

Portée : un quota de bourses de voyage alloué aux réseaux culturels transnationaux (accepté dans le cadre du programme sur la base de critères définis d'un commun accord) au début de chaque année. Les réseaux en planifient l'utilisation à bon escient et les répartissent selon les besoins et les priorités.

Objectif : permettre aux membres de participer pleinement aux activités du réseau. La sélection doit répondre des besoins les plus pressants. Ce nouveau fonds fonctionnerait plus efficacement que les mesures actuellement en vigueur si l'on en levait les restrictions (par exemple, il arrive qu'une personne ne bénéficie d'aucune aide si elle participe plus d'une fois aux réunions d'un réseau).

Administration : le réseau prend en charge la responsabilité de la sélection qui leur est dévolue par contrat par les financeurs. Toutes les recommandations sont ratifiées par le conseil d'administration du réseau. La gestion des subventions est une transaction directe entre le membre du réseau sélectionné et les financeurs.

Fonds : doivent gagner en importance par rapport à ce qu'offre actuellement le Fonds Apex de la Fondation européenne de la culture et le "soutien aux réseaux" du Conseil de l'Europe. La somme totale des fonds doit être fixée en fonction d'une évaluation réaliste des besoins réels (par le biais d'un sondage des réseaux).

Remarque : ce fonds viendrait compléter un fonds parallèle destiné aux artistes et aux administrateurs culturels, dans des domaines prioritaires, pour amortir leur frais de déplacement dans le cadre de rencontres avec leurs partenaires et réaliser des projets communs.

Proposition # 4

Que le Conseil de l'Europe apporte son appui à la diffusion multilingue de l'information sur les réseaux lorsque celle-ci se révèle pertinente, en mettant à leur disposition une banque annuelle d'heures de traduction et d'interprétation, si possible en partenariat avec d'autres institutions européennes/internationales.

Portée : comme dans le cas de la proposition précédente, un sondage des réseaux permettra d'estimer l'urgence des besoins. Les traducteurs et interprètes du Conseil de l'Europe, qui font partie de l'élite de leur discipline, seront mis à la disposition des réseaux culturels transnationaux sur la base d'un quota annuel d'heures. Les réseaux décideront eux-mêmes du

temps et traiteront directement avec les traducteurs et interprètes.

Objectif : améliorer la communication en s'assurant que l'information, qu'elle soit écrite (lettre d'information) ou orale (réunions/conférences), est correctement traduite et facilement compréhensible. C'est l'une des conditions élémentaires à un bon travail en réseau. A l'heure actuelle, ceux qui, par principe, travaillent en plusieurs langues, sont pénalisés financièrement par rapport aux réseaux unilingues (en générale l'anglais).

7.b Propositions aux institutions nationales, régionales et locales

Proposition # 5

Que les gouvernements nationaux et les institutions territoriales reconnaissent ouvertement leur appui à la formation de réseaux culturels européens par l'intermédiaire de leurs ministres et "arts councils". Qu'en réponse aux bénéficiaires nationaux, régionaux et locaux apportés par les réseaux, ils cherchent à accentuer leur soutien, aussi bien direct qu'indirect.

Au niveau des gouvernements nationaux et des collectivités territoriales, se distinguent deux manières de soutenir le travail des réseaux culturels européens. D'abord (Portée I), par une aide indirecte aux organisations membres dans leur pays, leur région ou leur localité en matière de cotisations des membres et des frais de participation; ensuite (Portée II), il existe une série de moyens qui leur permettent d'apporter leur soutien direct au bureau de coordination du réseau et ses activités.

Portée I : des contributions émanant des autorités nationales, régionales et locales aux organisations culturelles relevant de leur compétence, pour leur permettre de participer pleinement aux réseaux européens. Cet appui se fait sous forme de dégagement de fonds destinés aux cotisations des membres, aux frais de voyage, de communication, etc. D'autres allocations doivent également venir s'ajouter aux financements existants, et reconnues sans ambiguïté comme les frais travail en réseau (?networking?). Ces contribuent au développement professionnel d'une organisation et de son personnel en les mettant au fait de l'actualité européenne, en favorisant les rencontres de spécialistes et en intégrant leur travail dans un contexte international.

Evaluation : pour les autorités nationales et régionales, les bénéficiaires de ce soutien se mesurent en termes d'accentuation du caractère international, du prestige ainsi que de l'accès aux contacts internationaux et aux circuits culturels. Ces bénéficiaires jouent le rôle de stimulus sur le nombre d'organisations et de particuliers qui participent au réseau, et par extension, profitent au pays, à la région ou à la localité où ce dernier est situé.

Portée II : un soutien direct à la coordination d'un réseau peut prendre trois formes :

- a) de petites allocations directes au bureau de coordination ou au secrétariat du réseau, où qu'il soit, en tant que contribution continue aux coûts de fonctionnement;
- b) un engagement plus important, équivalent à accueillir le bureau du réseau et contribuer aux frais d'exploitation à concurrence d'un certain pourcentage. En outre, des bureaux, de l'équipement et des services peuvent également être fournis en nature. Les gouvernements nationaux qui ont souscrit à ces engagements ont également contribué à faire reconnaître les réseaux européens, dans la mesure où les accueillir équivaut à un gain de prestige

international. Les bénéfices additionnels se calculent en termes d'accès ouverts aux membres et aux responsables dans ce pays;

c) le soutien aux réunions du réseau, en leur fournissant l'infrastructure et l'hospitalité (ex. : les salles de réunion, l'interprétation, les services de conférence, le logement et la nourriture pour les assemblées générales, les séminaires de spécialistes et les réunions du conseil d'administration). Cette contribution peut être ponctuelle ou régulière. Les réunions des réseaux constituent pour les pays ou les organisations qui les accueillent une occasion de présenter le travail de leurs artistes à un public international de professionnels. Dans le pays d'accueil, les membres du réseau peuvent participer pleinement aux réunions, car les frais de voyage sont réduits.

Evaluation : au moment de l'estimation des bénéfices, il importe de garder à l'esprit que les réseaux transnationaux européens n'ont pas de nationalité. Des critères d'évaluation particuliers reconnaissant la valeur d'un travail international, ainsi que ses avantages aux niveaux régional, national et européen pour le pays ou la région d'accueil sont par conséquent applicables.

7.c. Propositions à l'attention du secteur privé

Proposition # 6

Que des sponsors imaginatifs, défenseurs de la recherche et du développement, de l'innovation, de la communication interculturelle, du travail en réseau (networking), et partisans de solutions internationales en réponse à des problèmes internationaux, créent conjointement une banque de capitaux symboliques avec possibilité d'épargne.

Portée : il n'y aurait pas d'argent dans cette banque. Les sponsors créditeraient la banque de ressources appropriées, sous forme de dons en miles aériens (compagnies aériennes), de nuits d'hôtel (chaînes internationales), d'unités de téléphone/télécopie (sociétés de télécommunication), d'heures de traduction et d'interprétation (corporations internationales), d'enseignement des langues (corporations internationales), d'heures de formation et de support techniques (sociétés informatiques, fournisseurs d'accès Internet), d'unités d'impression (corporations internationales). Toutes ces ressources seront investies dans la communication et dans la mobilité, afin de favoriser la coopération culturelle en Europe.

Accès : les réseaux culturels transnationaux répondant à une série de critères établis pourraient recourir à la banque. Les autres domaines prioritaires sont encore à déterminer. La technologie existante serait utilisée pour utiliser les ressources de la banque, par le biais d'une "carte à puce" et d'un code assigné à chaque réseau. Sur la base d'une évaluation des besoins, les ressources de base pourraient être réparties entre les réseaux; les autres pourraient constituer un pool de ressources, ouvert à tous.

Gestion : un "gardien" serait indispensable pour régler les problèmes d'ordre administratif. Les frais seraient amortis par une souscription commune octroyée par les entreprises partenaires. Pour assurer la flexibilité des méthodes de travail, on mettrait en place un accès rapide et direct aux ressources de la banque.

Promotion : l'inauguration de la banque serait un événement médiatique, qui attirerait l'attention des sponsors et des médias sur l'importance des réseaux culturels et leurs réalisations. Pour leur part, les sponsors jouiraient de la reconnaissance qu'ils méritent.

Evaluation : l'utilisation de la banque permettrait à toutes les parties en présence de juger de la justification de son existence. A tout moment, les sponsors et utilisateurs pourront accéder aux archives de la banque par Internet; ils contrôleront ainsi les tendances d'utilisation. Les utilisateurs pourront expédier des messages de remerciements, mais aussi communiquer leur appui ou afficher leurs estimations des dons par bulletins électroniques. Ceux-ci constitueraient des preuves tangibles du fonctionnement d'un réseau.

7.d Conditions

L'efficacité et la crédibilité de ces nouvelles propositions sont indissociables d'une série de conditions. Les réseaux se sont longtemps inquiétés de l'opacité des procédures décisionnelles; en outre, ils ont mis en doute la capacité des experts à prendre des décisions en l'absence de critères de référence valables. Ces derniers sont indispensables à une évaluation correcte des réseaux, qui sont désireux de contribuer eux-mêmes à l'élaboration de ces critères. Les réseaux se féliciteraient de pouvoir prendre part à un dialogue interinstitutionnel, dans la perspective d'une application généralisée des critères définis.

Condition # 1

Qu'un éventail adéquat de CRITERES DESTINES AUX RESEAUX et à leurs activités soit convenu conjointement par toutes les parties en présence, et ratifié par elles. Ceci est une condition indispensable à la concrétisation efficace et démocratique des propositions.

C'est au Conseil de l'Europe qu'incomberait l'initiative, dans le cadre de son engagement constant au dialogue interinstitutionnel. La commission chargée de déterminer ces critères réunirait le Conseil de l'Europe, la Commission européenne, la Fondation européenne de la culture, l'Unesco, les ministres nationaux de la culture ainsi que les autorités régionales. Les réseaux interviendraient en tant que consultants et assureraient le feed-back.

L'objectif prioritaire serait de déterminer des critères durables et acceptés par l'ensemble des réseaux culturels transnationaux européens. Parmi eux, on distinguera ainsi un statut juridique, une structure ouverte, des membres actifs, ainsi qu'un registre des bénéficiaires et des résultats. Il constituerait en outre une première étape utile dans l'établissement de critères applicables aux réseaux culturels actifs aux niveaux national et régional; par ailleurs, ils pourraient être exploités par d'autres secteurs d'activité.

Une fois convenus, ces critères doivent néanmoins rester flexibles. Afin de respecter la vitalité qui caractérise l'univers des arts et du patrimoine, ainsi que l'environnement changeant dans lequel opèrent les réseaux transnationaux, la mise en place d'un cadre permettant la révision constante de ces critères devrait conditionner leur ratification.

Condition # 2

Qu'une STRUCTURE DE DIALOGUE bien informée soit créée au sein de la Commission européenne : elle s'occuperait des candidatures des réseaux culturels selon les critères nouvellement établis.

A la DGX, un spécialiste serait chargé des réseaux culturels; par sa compréhension de cette méthode de travail et son soutien aux critères d'évaluation en vigueur, il ferait autorité en la

matière. Les panels de sélection chargés des dégagements de fonds destinés aux réseaux culturels et aux projets de réseaux réuniraient, eux aussi, des experts du domaine concerné.

Afin d'assurer une gestion stratégique de l'impact horizontal des réseaux culturels transnationaux, la DGX devrait prévoir une structure d'information adéquate, qui répondrait aux besoins réels du secteur. Elle permettrait aux réseaux culturels transnationaux dont le travail est transsectoriel de s'adresser en premier ressort à la DGX. Celle-ci disposerait de l'équipement requis pour leur transmettre l'information relative aux programmes des autres DG, qui pourraient mieux répondre à leurs besoins.

Condition # 3

Que le Conseil de l'Europe crée des opportunités de dialogue stratégique et d'échanges entre les divers réseaux culturels.

Les réseaux culturels transnationaux saluent la contribution du Conseil de l'Europe dans le cadre de l'intensification du dialogue au sein d'une Europe élargie. Ils se félicitent du projet de diffusion du travail des spécialistes dans tout le réseau culturel européen, par le biais de missions de support technique, et d'autres actions lancées par le Conseil de l'Europe. L'initiative de ce dernier visant à conclure des alliances entre partenaires dans la perspective de générer un potentiel nouveau est, selon eux, la bienvenue.

Autre condition aux propositions avancées : le Conseil de l'Europe devra entretenir le dialogue avec les réseaux culturels. Pour ce faire, il lancera des actions concrètes, comme leur consultation sur les nouveaux projets de programmes et les publications importantes, telles que le Rapport mondial sur la culture et le développement.

8. CONCLUSION

En Europe, les réseaux culturels transnationaux sont des groupes de travail qui fonctionnent vraiment. On les perçoit généralement comme des fins et non comme des moyens, mais ils n'ont rien du produit fini ni du projet à court terme. Ils sont plutôt le point de départ d'un processus de collaboration et de communication transnationales, porte ouverte sur un potentiel fabuleux en termes de bénéfices partagés et de résultats.

Si, par malheur, il advenait que les activités et l'efficacité des réseaux soit encore réduite par manque de support structurel, l'une des pertes principales serait **l'accumulation d'intelligence collective**. Au fil des ans, les réseaux ont érigé une approche effective des complexités de la coopération culturelle transnationale. De la base au sommet, pas à pas, ils ont accumulé une expérience que leurs membres véhiculent et diffusent dans le cadre de leurs activités professionnelles.

L'existence des réseaux se justifie par la nécessité de partager, d'échanger des modèles transférables de pratiques qui ont fait leurs preuves. Sans eux, cette possibilité pour des personnes situées aux quatre coins d'Europe de communiquer leurs expériences et de s'enrichir mutuellement s'évanouit.

Les réseaux tentent d'apporter des solutions durables et coopératives aux problèmes profonds de l'Europe. Ils se battent au nom de l'innovation :

"L'innovation est vitale... L'Europe doit faire confiance à l'intelligence et investir dans l'intangible. L'éducation et la formation tout au long de la vie, la créativité, l'exploitation des résultats de la recherche, et l'anticipation des tendances commerciales et techniques doivent être développées."

Commission européenne, Livre vert sur l'innovation, 1995

Toutefois, l'existence des réseaux culturels, qui luttent pour l'innovation, qui, depuis des années, croient en l'intelligence, en la créativité et se nourrissent de résultats impalpables, reste précaire, sinon confidentielle. Une petite partie du budget consacré à la recherche et au développement par une corporation multinationale suffirait à assurer leur sécurité.

Les réseaux défendent une participation constructive à la procédure décisionnelle. En tant qu'organisations proches du terrain et reliées au monde réel, les réseaux prêchant les idées des groupes de réflexion indépendants importants, qui insistent sur la nécessité de coopération et de changement.

Europe 99 fait office d'interface entre trois groupes : penseurs, chercheurs et intellectuels; citoyens actifs sur le terrain; institutions et décideurs politiques. En contrepoint au Livre blanc sur la croissance, la compétitivité et l'emploi publié par la Commission européenne en 1993, un rapport présente des propositions qui impriment un élan nouveau au débat sur l'Europe, et suggère aux décideurs des solutions de rechange à l'approche institutionnelle :

"Face à la profonde mutation de nos sociétés et aux risques qui en découlent, il est impératif qu'ils [les responsables de l'Europe] soient créatifs et imaginatifs."

Europe 99, "Développement, coopération, activité", 1993

Au Royaume-Uni, une commission indépendante sous la houlette de Lord Dahrendorf, économiste et homme politique de renom, a tiré la conclusion suivante :

"Une société prospère et unie exige un autre niveau d'interaction que celui des transactions de marché et des liens entre les individus et leurs familles. Il faudrait mettre en place des réseaux de coopération et de réciprocité, qui quadrilleraient la société et instaureraient un sentiment de confiance et d'obligation réciproque.", "Report on Wealth Creation and Social Cohesion in a free society", 1995

(Rapport sur la création de richesse et de cohésion sociale dans une société libre, 1995)

Les réseaux culturels européens agissent comme un aimant sur ceux dont les conceptions de la coopération culturelle sont en avance sur celles de la plupart des institutions. Les réseaux alimentent un réservoir constamment renouvelé d'idées et d'énergie, qui inspire aux gens l'envie de travailler ensemble et de déceler de nouveaux canaux de communication, en dépit des frontières linguistiques, culturelles et géographiques.

Les réseaux ne peuvent se targuer de perfection : ils sont susceptibles d'erreur, voire fragiles. Mais ils sont tenaces. Ils luttent pour trouver des solutions plus appropriées aux problèmes épineux de la coopération culturelle transnationale en Europe. Ils ne cessent de soulever de des questions délicates. Ils sont productifs

Ce qui importe avant tout, c'est leur potentiel illimité. Comme le dit Kevin Kelly : "**par les combinaisons exponentielles de nombreux particuliers reliés entre eux, les réseaux recèlent d'innombrables possibilités inédites**"

S'ils devaient s'éteindre, il est difficile de prédire l'importance des pertes, dans la mesure où ils incarnent :

"Un trésor de métaphores, de visions et de modèles pour l'avenir."

Parce qu'ils ne peuvent fonctionner isolément, les réseaux recherchent le soutien ciblé des institutions européennes et d'autres organisations, afin d'affermir les bases de leurs activités. Ce document ambitionne de lancer le débat sur les moyens de survie dont dispose un réseau culturel transnational en Europe. Que ceux qui se seront attardés à sa lecture se sentent inspirés et désirent contribuer au dialogue en cours : voilà notre vœu le plus cher.

NETWORK FACTS (NWF)

NETWORK FACT

Le Forum européen des festivals de musique du monde (EFWMF) est un réseau qui compte trente membres et qui rassemble tous les festivals de musique du monde (?world music?) en Europe. Réunies, les publics de ces festivals totalisent plus de 1.200.000 personnes. EFWMF organise également WOMEX, événement annuel à fois foire commerciale, conférence et spectacle, et qui s'adresse aux professionnels de la musique, dans le secteur en pleine expansion qu'est la world music. WOMEX adjoint aux besoins commerciaux de l'industrie de la musique ceux, complémentaires, de la coopération culturelle. L'édition 95 a accueilli 900 participants, dont 125 journalistes, venus de 41 pays.

NETWORK FACT

La Ligue européenne des établissements d'enseignement artistique (ELIA) représente 280 universités et écoles supérieures qui enseignent les arts créatifs. Sa conférence annuelle attire 500 à 600 participants originaires de trente-six pays. ELIA publie un magazine et un bulletin d'information, organise des symposiums, des séminaires et des cours dispensés par des maîtres, fournit un accès sur réseau à une base de données, et parraine des projets de collaboration..

NETWORK WITNESSES (NWW)

NETWORK WITNESS - Corinna Suteu, Conseil d'administration : Forum des réseaux culturels européens

"On en revient toujours à la question : "Pourquoi avons-nous besoin de réseaux ?". Quelles est la véritable raison qui rassemble les gens autour de ces points de rencontre ? Bien sûr, nous aspirons à partager, à être informés et à nous rencontrer. Mais selon moi, la croissance incroyable qu'on enregistre les réseaux ces dernières années reste, avant tout, inextricablement liée au besoin urgent ressenti par les professionnels de la culture d'être protégés contre un environnement apparemment chaque jour plus hostile et rigide."

NETWORK WITNESS - Dragan Klaic, Directeur : Theater Instituut Nederland et Président : Réseau européen des centres d'information du spectacle vivant

"Un petit fonds communautaire devrait être mise à la disposition des réseaux : elle permettrait de faire tourner le réseau, d'aplanir les inévitables inégalités entre les membres qui empêchent les réseaux de fonctionner à leur potentiel, d'assurer la participation de membres venus de

pays où il est (encore) une gageure de trouver un financement, afin d'assurer la continuité du travail internationale."

NETWORK WITNESS - Neil Wallace

"Pour être vrais, il faut que les réseaux soient spontanés. De tous les éléments qui rapprochent les gens et les organisations, celui du besoin est le plus puissant. La quasi-totalité des tentatives d'inventer un réseau avortent, car même les bureaucraties bien-pensantes ne peuvent anticiper l'alchimie volatile et enivrante du besoin."

NETWORK WITNESS - Mary Ann De Vlieg, Directrice exécutive : IETM

"Travailler en réseau est, par définition, un concept vague, décousu, rétif. La duplication anarchique des composantes d'une chose en des lieux différents, et la liberté de ces composantes de collaborer et d'être productives entre elles, en l'absence d'orientation centrale : ceci ne peut rentrer dans le cadre des exigences contemporaines d'une "culture quantifiable", régie par des plans à long terme, rigides et dont les résultats sont déjà prévus".

NETWORK WITNESS - Raymond Weber, Directeur de l'éducation, de la culture et des sports, Conseil de l'Europe, Président : Association Pépinières

"Les Pépinières utilisent les réseaux pour maximiser le potentiel de la coopération culturelle européenne ainsi que l'horizontalisation des échanges en Europe. Ces réseaux regroupent des villes, des experts, des institutions culturelles, des artistes, et permettent à tous ces groupes d'échanger informations et expériences."

Section B3

European Cultural Networks, Between Two Stools

Section B4**NETWORKING CULTURE****The Role of European Cultural Networks**

Gudrun Pehn – *Networking Culture. The Role of European Cultural Networks*, Council of Europe Publishing, 1999

CONCLUSIONS

“It is time to release the forces of cultural intervention. They might be the ones that at last bring us back to that rational Utopia to which every man in search of meaning, that is to say, peace, has the right. Cultural action *knows* that supreme power is joy. Supreme power is what we share when we work together and seek together, when words like communication and competition regain their original meaning. No other approach will allow us better to think of diversity, while safeguarding our fundamental common humanity, and enables us to conceive of communication being possible even when it is very difficult “⁷

This communication and competition must be found through new ways of thinking, new forms of action and new ways of organising our society. They are certainly not at all new but simply forgotten, and it is now up to us to rediscover their original meaning.

All the systems which govern our society are worn out. The world is out of kilter. We are caught between nationalism and free thinkers. Artistic expression has become very regulated. “Our infrastructure has been arranged to give us new rules, free of risk and colourless.”⁸

What is harmful to the development of human relations is the fragmentation and disorientation of contemporary society. To address this situation, we need to try and transcend social barriers and reinforce common values.

Art as art has always been one of the best instruments against intolerance, racism and exclusion. To allow art to continue in this role, we must ensure that artists have freedom so that it can be developed without any constraint or political pressure.

The formation of cultural networks is perhaps the least surprising phenomenon, since artists and people involved in the arts have throughout the ages been the first to overturn the old order and the old regime. What is new, however, is their readiness and desire to have official partners from the world of economics and politics, not purely out of the need for financial support, as one might think, but out of a desire to influence cultural action at another level.

A degree of movement and violent development are necessary for all forms of art to spread. It is clear that it is always during the most radical changes that new eras are inaugurated.

⁷ Jean Pierre Lanfrey, „Les forces d’intervention culturelle pour un nouvel art d’habiter la terre”, in Culturelink – Dynamics of communication and cultural change, the role of networks, p.267

⁸ Brigitte Remer for ENCATC, reply to questionnaire, September 1997

The increasing pace of proliferation of networks shows the urgent need for change. Not only in culture, but in all forms of enterprise, the transformation into a network organisation is increasingly common. Even networks which have no relationship with any official body, but are born of private initiative, are being formed. Their emergence, for some years now, can be seen as a kind of rejection of the strict, imposed order that has reigned for decades.

The influence of cultural networks on cultural policy and measures varies from country to country. In general, their influence is very slight in western Europe. In the countries of central and eastern Europe, on the other hand, networks have much more influence on cultural action, but not so much on cultural policy. That is because their members are not only independent: they know how to slowly form and reform the cultural landscape.

In the countries of central and eastern Europe, cultural policy is still in the process of formation. It is still fragmented and the end of the transition period is a long way off. They are trying to bring about cultural policies like those of west European countries, but naturally with extremely different dimensions, challenges and constraints.

One of the most important functions of cultural networks is certainly their indirect influence on intergovernmental organisations and nation governments, exerting gentle pressure on policy-makers. The latter use the networks to listen to the voice of the people, identify real needs and avoid straying too far from reality.

By functioning horizontally, networks can change the vantage point of cultural co-operation, providing rapidity and flexibility to measures that would be held up by official institutions. Networks can actually be said to be the product of cultural co-operation, and they then bring additional benefits such as cultural pluralism, information exchange, more personal contacts, more specialist partners in every country, and above all a lack of institutionalisation and structuring in all their actions.

For the moment, the state still keeps control and still assigns power at various levels. The situation is not very different in the countries of central and eastern Europe, where networks were more important, as cultural institutions have never had time to develop outside a given framework. It was therefore up to the networks to pick up the baton and work with the state to join in European cultural co-operation.

For the state, in any case, sharing cultural schemes does not mean reducing its power, but in a sense taking back its real power. If one day other organisations regain power in cultural matters, it will be NGOs, foundations or associations.

It is clear that institutions need networks and vice versa. It is through joint reflection that cultural action can be integrated in the European cultural process. Institutions offer financial support, a certain official framework to facilitate implementation of projects and guidance on priorities. The networks, for their part, can offer their expertise, their grass-roots contacts, precise information and links between project leaders and the institutions.

It is also clear that effective institutions and networks are essential to Europe's cultural vitality. It is up to cultural policies to support all forms of exchange and facilitate new initiatives.

“An institution, like a network, is a state of mind”⁹. Institutions cannot benefit from each other until they understand and begin to appreciate each other's way of thinking. If they are then to work together, they must share information and a spirit of partnership. It is the work of the networks especially, to extend areas of knowledge and information to institutions, so as to renew and "aerate" their attitudes.

As regards how to obtain greater recognition, opinions are very divided. On the one hand, it seems essential to present projects and forms of cooperation with the networks to the public so as to attract more attention from the media as well as politicians. To do that, networks must first recognise that the period of their life as informal networks is coming to an end and that they must take another route, as true “associative” bodies, able to express the political conscience of the cultural sector.

On the other hand, it is not certain if networks want to cross this threshold to legitimacy and embark on a more sedentary existence. This step involves the risk of losing all spontaneity, creativity and dynamism characteristic of networks.

One of the problems that is now emerging is that there is less movement internally in networks than there used to be. There is a constant circle which, although not closed, strictly regulates and controls admissions and withdrawals in its own way.

Each network must itself clearly define what it presents to the outside. This essential process cannot be left to people responsible for the general administration. The members must be aware that each of them subscribes to the network's philosophy and that it is their duty to convey the network's spirit to others.

Further development depends entirely on each network and each member being aware of this. It is almost impossible to predict whether cultural networks will continue on their way to reach another peak or whether they will slowly die, giving way to other, perhaps less flexible organisations, but which can more easily be encompassed and integrated in European cultural co-operation.

Cultural networks do not offer advantages or disadvantages compare with other organisational structures. Rather, they have a specific purpose which can be understood only by those working within the network. This does not prevent them from attracting the attention of the outside world in order to communicate their importance and their “missions”. They must become known, accepted and regarded as necessary by a large majority of the population.

Today, these networks act as an essential driving force but what is important is the spirit of the existing networks and, even more the emergence of new networks.

The main stages to be followed by cultural networks will be greater involvement of all European countries in the process, by establishing a real North-South-East-West dialogue, and contacts with cultural networks outside Europe, in order to break the closed circle. Lastly, cultural networks must realise that their founding spirit can be retained even after they are officially legitimised.

⁹ Mary Ann de Vlieg for IETM, reply to questionnaire, September 1997.

I would like to end my conclusion here, because concluding always means finishing something and in our case we are seeking the opposite: opening up many doors and exploring this road which we have just begun to travel and which in stretches far into the future.

LES RÉSEAUX CULTURELS

CADMOS – Nouvelle Revue Européenne, Cahiers trimestriels du Centre Européen de la Culture, Hiver 1991

Abstracts

A few Basic Cultural Constituents of Networks

Jean-Fred Bourquin

A network can be analyzed in terms of interpersonal communication. The values summoned during relationships, the identity of the members, the content of the exchanges already constitute elements of a cultural character. Any network can be seen in the light of communication and its cultural dimensions.

The Relational Actor

Alexis Ferrand

The term “network” is widely used to describe technical infrastructures of circulation and distribution (of roads, of water, of optical fibers...), as well as the properties of certain molecules, or the structure of software equipment. “Network” is also used to cover social, economic and political realities. In this particular field a great variety of usages prevail; it is a fashionable concept and its frequent use engenders a certain amount of confusion about its meaning. The essay presents some of the main lines along which the analysis of networks of relationships can most certainly break new ground as a methodological tool, and sometimes as a theoretical paradigm.

The Dynamics of Networks and Society

Michel Bassand and Blaise Galland

The world today functions more and more along the lines of technical and territorial networks, which in turn govern the dynamics of social networks, in other words most of the relationships between individuals and groups. It is the development of computer science and telecommunication which allows this reticulation. But the more it grows the more society is beset by uncertainties.

Is there a Federalist Dimension in Networks?

Francois Saint-Ouen

Spurred on by the technological evolution in the field of information and communication, networks are experiencing an extraordinary development, already ranking hence among the new means of expression of civil society.

This spectacular evolution is not without implications on the theoretical level and in the practice of federalism. The studies on this point are still too few. The aim of this essay is precisely to raise a few issues.

Networks can stimulate federal thinking by turning its attention to phenomena by which classical institutions are not concerned. They introduce the idea of self-organisation amidst civil society, of a unity with “variable-geometry” able to function without the need of a center to animate and coordinate it. Finally they enable the mobilization of a certain number of “non-conventional” actors (creators for example) around given issues of collective interest. On the other hand networks differ from federalist theories because they are, in principle, “value free”, which federalism, intrinsically centered on the Individual, isn't.

The European Cultural Foundation: a “European Network”

Raymond Georis

Over the last years the ECF has supported the setting up of numerous cultural networks, which contribute to the development of informal and international contacts between professionals in the field of culture in different European countries.

However the Foundation has also created its own network; it grew in relation to the Foundation's new priorities, including centers and institutions specialized in the research and management of European programmes.

The coordination of a network is one of the ways that the Foundation has chosen to participate in the development of a "European awareness".

Networks and Cultural Action

Pierre Mayol

The French cultural scene is irrigated by numerous associations (governed by the 1901 act, of which immigrants benefit since 1981) even in the poorest neighbourhoods. «Spontaneous» associations arise alongside them, vulnerable yet enduring, just as propitious to the propagation of culture. These are the networks.

Cultural Action and a Network of Towns in the Rhone-Alpes Region

Rene Rizzardo

When they took the decision to study the concept of a network of towns initiated by the «Carriere» commission and its survey "Rhone-Alpes prospects", the Region and the State took a stake in the region, i.e.: the identity and the development of the Rhone-Alpes region are to be set up with the towns, through their development, their complementarity, their ability to cooperate with and open up to Europe. With regards to cultural action, the study directed by the Observatory of cultural policies (50 or so correspondents were interviewed) was based on three hypotheses: linking the Rhone-Alpes towns in a network can contribute to strengthen regional identity by stimulating intellectual and human communication in the region — the network should reinforce the part played by each town by encouraging complementarity and should offer better services to the public and users alike — the development of cultural cooperation of all kinds should enable the Rhone-Alpes region to become a center of cultural excellence with a European vocation.

The Church, a Cultural Network?

Paul Grossrieder

If the catholic Church can be considered as a cultural network, with 2,000 years of practice, it is possible by off-handedly scanning its history to gather some characteristics and some lessons about how this kind of network functions.

Firstly, the basis of any cultural network is the shared attachment for one or more common values. Secondly, the confusion of political and cultural networks is without a doubt fundamentally detrimental to the latter. Lastly, there can be no cultural network if there isn't a doctrinal cement on the one hand, and an emotional one on the other.

In short it is not good that politics be the sole occupant of society's domains. It is on the contrary necessary that it derives its sap from the sources of the soul and not only from the interests of individuals.

IETM (Informal European Theatre Meeting): a Network

Hilde Teuchies

Networks. A fashionable word for a wide variety of organisations and groups of people.

What are the specific characteristics of networking? How does IETM, a network for the performing arts in Europe, function?

An attempt to sketch an important tool for future communication.

Tools for Survival, Instruments for Development

Dragan Klaić

Through the joint action of cultural and independent artistic circles, networks constitute a tremendous working tool for the arts and culture. With the new and broadening dimension of Europe, and its concerns with issues pertaining to the public and private funds of culture, to the status of creators, to the access to new public circles, to the sharing of structures and equipment, solutions will only arise through the action of the networks.

Only Connect..

Neil Wallace

The ways of desire... the basis of any true network. A succession of chance working contacts, spontaneous, fluid and under no control whatsoever, based on mutual needs.

Section C: A Personal Perspective

Section C1: Mary Ann DeVlieg - A Strategic Culture Programme for Europe

Section C1

A STRATEGIC CULTURE PROGRAMME FOR EUROPE

Reflection paper by Mary Ann DeVlieg (Secretary general, IETM / Informal European Theatre Meeting), in collaboration with Dragan Klaic (President, EFAH/European Forum for the Arts and Heritage), Carla Delfos (Secretary general ELIA/European League of Institutes of Arts) to serve as a point of discussion for the EFAH Task Force on Culture 2000.

CONTENTS

- 1. CONTEXT : analysis, role and focus, scope**
- 2. VISION**
- 3. PURPOSE**
- 4. SUMMARY of KEY CONCEPTS**
- 5. SINGLE CONCEPTUAL MODEL**
- 6. ACTIONS**
- 7. THREE TYPES OF PRIORITIES**
- 8. SELECTION, EVALUATION AND ADJUSTMENT PROCESS**
- 9. NEXT STEPS**

1. CONTEXT:

1.1 Analysis of the context of an EU cultural programme: where does this programme fit in? Who does what and for whom? What other funds are available for culture at what levels?

o International : few international funds exist for projects and new initiatives. UNESCO system is largely out of date and overly institutional. Some multinational foundations such as Ford and Rockefeller fund cultural initiatives according to USA priorities. Bilateral agreements between countries do not take into account multi-lateral working practices.

o European : A culture programme has to meet the exigencies of individual Member States (or be a compromise which meets their collective needs at the Council of Ministers level : culture AND treasury ministers), with the EU Parliament (both the Culture Committee AND the Budget Committee : both of which have different perspectives... and in which party-political groups have a strong influence), the European Commission (both the Commissioner and the Director general). The programme has to comply with Article 151; it should complement but not duplicate the work of other DG's such as employment and economic or social development. It should also complement EU policy and political initiatives such as Enlargement. Could it relate to EU agreements with Third Countries?

There are a very few foundations which operate on a pan-European level such as the European Cultural Foundation; others – sometimes those assisting “development” include

Europe and other international priority regions such as Africa , the Mediterranean , e.g. HIVOS, Fondation René Seydoux.... The Council of Europe does not fund projects and new initiatives, it has a sound understanding of cultural needs and processes, but is largely institutional and symbolic.

o Regional : The Committee of Regions does not fund. National groupings such as the Arc-Atlantique and the Euro-Région could promote and support multi-lateral cultural initiatives within their regions, but there is no programme as such as it depends largely on the good will of personalities involved.

o National : Individual countries are the source of national cultural policies, and funding of national institutions (depending on the country). Bilateral agreements are the most common type of support for international initiatives. There is a lack of harmonisation with other EU countries and policies.

Depending on the country, there is a lack of engagement on the part of national cultural ministries and funders to “Europe”: a lack of willingness to fully support multi-lateral European initiatives from the national budgets. On a Ministry level, they are sensitive to political imperatives such as national

health provision, immigration policies, employment. Will also have artsspecific priorities.

o Local : Local Authorities are the main source of funding for culture in most EU countries. They are a driving factor in setting local cultural policy and priorities and are often better informed and more engaged in “Europe” than at State level, due to their involvement in Structural Funds and other DG

programmes. Responsible for, and highly sensitive to “development” issues: economic, social, etc. Probably do not fund multilateral cultural initiatives from own budgets but rather use EU funding sources to do this.

o Users : Need to be extremely well-informed about what each level of support can / can not do for them. They should approach the most logical level of support for their project. Users are obliged to match a plethora of political, social and economic priorities an a variety of political and geographic levels, with their own artistic aims and vision AND in terms of their relation with their target public and its development.

1.2 Defining the role and specificity of an EU cultural programme:

Thus, the EU’s culture programme is but one player in an extremely complex, highly politicised and multi-layered field. Does it have a unique place and role? How to make the most of its extremely limited funds and human resources?

Aby ensuring all other potential sources of funding for cultural projects are exploited to the maximum.

- Using Article 151 and the subsidiarity principle as a basis for obliging/encouraging **Member States** to engage more in the work of “building Europe”, by setting guidelines for MS to fund, from their own national budgets, projects and initiatives which are clearly rooted in their countries but also have partnerships and links in others.

- Using Article 151 and the subsidiarity principle as a basis for obliging/encouraging **EU regional partnerships** to open up their funds to regional cultural initiatives

- Using Article 151 and the subsidiarity principle as a basis for obliging/encouraging **other DG’s and programmes** to open their programmes to cultural projects and initiatives, according to their specificities

B. ...by analysing the other sources of funding and defining a unique role which does not duplicate existing provision. E.g.:

- truly pan-European and multi-lateral initiatives
- focusing on cultural objectives primarily whilst not ignoring the benefit culture can bring to economic, social, health issues etc.
- focusing on collaborations amongst and/or between EU countries, candidate countries and so-called Third Countries

C. ...by setting clear cultural goals which can, nevertheless, be measured over time investing in creating a cultural Europe in which EU citizens, residents and neighbours have the:

- knowledge and understanding,
- as well as information
- and the structures for communication
- which are required to work collaboratively across borders
- within a culturally diverse environment

THIS CAN BE CALLED “INTERCULTURAL COMPETENCE”

D. ...by setting and continuously re-evaluating these in collaboration with:

- users who have proven experience in pan-European, multilateral, international work;
 - other funding sources so as not to overly duplicate or complicate the funding field;
- European Cultural Observatory, should this be created;

E. ...avoiding “institutionalisation”

- by giving scope to the sector to innovate, identify important tendencies and quickly adapt to a constantly changing environment.
- By delegating the management of this innovative fund to a carefully created, flexible and specialist (in culture and art) unit, agency or coordination office within or outside of the European Commission structure

1.3 Possible scope of an EU cultural programme (incl. what it will NOT do)

If the development of intercultural competence (by professionals and their organisations, in order to truly create a space where national borders are not obstacles, culturally or in terms of national policies) is the aim, the programme should support **flexible, non-institutional infrastructures and / or grass-roots organisations with capacities to evolve** according to needs and the environment.

Truly pan-European cultural platforms, networks or consortia should be supported as interfaces, as **multipliers and brokers. Multipliers could be defined as large groupings which can demonstrate a definite impact on smaller organisations or groupings. Brokers find and facilitate partnerships, employment, joint funding, European research...**

Neither closed clubs, nor ageing empty structures, the platforms should be seen as the “hardware” which is **supporting the dynamic development of new outcomes**, rather like “software” innovations.

Although process-based, the platforms could **plan, execute and evaluate outcomes** as part of their funding contract.

As process-based incubators and catalysts, the supported networks and networked projects should comprise a **single conceptual model** which accommodates **all or any of the artistic disciplines**.

Symbolic actions which have a local impact and big visibility such as festivals, prizes, cultural capitals, “years” etc. should NOT be supported by the cultural programme, but rather by more appropriate levels (cities, regions, national ministries)

2. VISION

The programme would aim to develop a European cultural space (and beyond) in which artists, cultural operators and organisations and thus the public have the necessary knowledge, skills and tools for the further development and continuity of the “European project”. This is “**intercultural competence**”. In order to succeed, Europe requires a population of open-minded citizens and residents and neighbours who have a firm understanding about the beliefs, traditions, aspirations, approaches, intellectual concepts, systems and imagery of the peoples with whom they share a continent, a political entity, a world. This is even more important considering our societies after the 11th of September.

The arts, albeit not unique in this regard (education is another example), are particularly well-suited to enable individuals and groups to discover, learn, practice and grow in understanding. Participation in arts and cultural activities, particularly contemporary arts practices, require active observing, the reading of signs, coming to terms with complexity, confronting new ways of perceiving.

Investing in the development and evolution of cultural collaborations should lead to a situation:

- where developing EU border-crossing projects is a normal, accepted working practice by professionals
- where the obstacles are no greater than for making projects in a single country
- where public and private funding as well as earned income is clearly available and appropriate
- and where the diverse publics are open, curious and conversant in the diversity of cultural expressions in Europe. Communication regarding the positive effects or key areas of interrogation of such projects is crucial in this regard.

All of these indicators could be measured over time.

3. PURPOSE (AIM)

“the development of intercultural competence through artistic and cultural collaboration, exchange, the sharing of good practice and learning”.

4. KEY CONCEPTS : summary

- subsidiarity and increased responsibility for States and Regions
- collaborative goal-setting and continuous re-evaluation (with partners and users)
- facilitating intercultural competence
- teaching and learning (education)

- building infrastructures for info and communication
- facilitating mobility of artists, cultural operators and artistic projects
- focusing on the truly “multi-“ and “trans-“ (not “bi-“ or “local”)
- encouraging flexibility, innovation, evolution
- rewarding multipliers
- measuring outcomes and impact

5. CONCEPTUAL MODEL FOR A CULTURE PROGRAMME

With MOBILITY and TECHNOLOGICAL ACCESSIBILITY as two “horizontal” preconditions,

each platform, network or consortium should address ALL of the following aspects:

- INFORMATION (collection, exchange, diffusion, making accessible relevant information concerning contacts, events, data, results of artistic or practical research)
- CONCEPTUALISATION and CONSTRUCTION (creation of new cultural products/productions, of project consortia, of projects)
- TRAINING (on-going, professional training of artists, cultural operators, trainers)
- DIFFUSION (inter-European, inter-CEE, inter-regional such as Med, Baltic, Balkan etc)

6. POSSIBLE ACTIONS:

Action One: single multinational networks or platforms (a platform = a consortia of already-constituted networks), based on an organisation ensuring continuity through a regular information flow, creating a platform for discussion, providing training and ongoing activities in the field. As organisms which spot and encourage emerging transnational trends, these networks/platforms should play an advisory role to National and European authorities.

Duration 4 years.

The application should clearly state the 4 year priorities of the network/platform, the financial plan and the operational plan. The application should clearly prove a wide European representation and clearly show the need this network/platform will fulfil. Continuity and communication must be an essential part of this action. Acceptable expenditure: approximately a contribution of 15% of the running costs (not including project costs). In case expenditure has to be earmarked it could be travel and dissemination costs (post, web, newsletters etc). In case the network/platform executes research on request of the EU, time invested should be covered on top of the 15%.

Action Two: Project consortia (individual organisations or institutions working together for a limited period of time on a defined joint project). These project consortia must have a convincing artistic or cultural concept, must have a clearly defined shared division of tasks of all partners involved and have a truly European base.

Duration: 2 – 4 years.

The application should state clearly why the requested duration is required. A business plan for the project should be included in the application. The European dimension must be clearly outlined. Artistic collaboration and visibility must be an essential part of this action.

Acceptable expenditure: includes project expenditure, travel, wage costs for personnel required to run the initiatives, as well as a percentage of running costs of the organisation hosting the initiative.

Action Three: Pool of small scale, innovative projects

The source (not the only one) for recruiting projects for Action three will be the networks/platforms and consortia from Action one and Action two. Project proposals in Action three are initiated by a group of individuals and/or organisations, with at least one legal organisation as the co-ordinator. The individuals/institutions will be working together for a limited period of time creating a defined joint project. These projects should mainly focus on innovation and experiment and must have a European base.

Duration: 1-2 years.

The application should state clearly why the requested duration is required and a detailed workplan and budget should be included. The European dimension must be clearly outlined. Research and documentation will be an essential part of this action. Acceptable expenditure: includes project expenditure, travel, wage costs for personnel required to run the initiatives, as well as a percentage of running costs of the organisation hosting the initiative.

For all actions:

Visibility incentive: an optional 20% supplement (up to 20% of total budget) can be made available for making the initiatives and its outcomes visible (creating and disseminating info), according to defined criteria (specifying the medium and the public, defining the reasons why the target public is important etc)

7. THREE TYPES OF PRIORITIES:

Geographic: EU countries, Candidate countries, non-Candidate countries of SEE, Mediterranean countries

Demographic: younger generation of professionals, initiatives which demonstrate know-how transfer between older and younger generations

Vision and Impact: Initiatives which can articulate a clear vision and demonstrate the impact of their activities and outcomes.

8. SELECTION, CONTINUOUS EVALUATION AND AJUSTMENT PROCESS

Selection. The process of selection is crucial. Jury members should be chosen according to strict criteria based on current experience of the type of work there are judging (“peer-group assessment”). They could be given a mandate of maximum 3 years. Jury members should have sufficient time to familiarise themselves with the dossiers (two weeks in advance of the meetings in Brussels?) and need to have time together in order to agree on the interpretation of criteria and priorities. Time should be allotted to come to joint decisions over controversial dossiers. Every decision should have an agreed justification which can then be sent to the applicant.

Continuous Evaluation. Evaluation only works when evaluation criteria is set BEFORE the evaluated activity begins. Two aspects should be evaluated: the programme itself (how it works, if it is reaching the desired objectives, where are the problems – how to overcome them...) AND the individual activities supported (it is possible that they might be extremely

successful in meeting their own aims, even if they do not reach the aims of the EU's culture programme).

Thus it is essential to have a clear articulation of aims and objectives of all parts of the programme, process and funded activities, together with a set of evaluation indicators **BEFOREHAND**.

Evaluation must be a joint effort by the funders and the organisations funded, and should lead to an increase in the knowledge and understanding of both sides, as well as recommendations for future adjustments of the programme. Jury members need to know the result of the evaluation and related discussions, in order to better select the next time. If the CCP's role continues in the same way or is enhanced, they, too need to be an important part of this ongoing process.

Sample questions

Process

- o Ease of Use
- o Administration
- o Payment terms
- o Info Flow (two way)
- o Quality (not quantity)
- o Legacies in the Environment (outcomes of the funded activity)
- o Knowledge gained by the Users
- o Knowledge gained by the Administration
- o What is working?
- o What is not working?
- o Proposals for resolving difficulties
- o Proposals for refocusing programme and outcomes

9. STEPS TO TAKE

In order to achieve this vision, the DGE&C will have to build on existing relations with other DG's, the other EU institutions and the Committee of the Regions in order to obtain consensus and agreement on complementary responsibilities.

Cultural operators and organisations should be included in the conception and ongoing evaluation of the programme in a significant way so as to ensure their support.

National Ministries have a crucial role to play : as players in the Council of Ministers, as nominating the jury members and as setting their own national cultural policies.

BIBLIOGRAPHY:

1/ OCenW "European Cultural Networks: Between Two Stools? ", Amsterdam, OCenW, 1997

2/ Pehn, Gudrun, "Networking Culture", Council of Europe ed., 1999

3/ CADMOS, Nouvelle Revue Européenne, "Les Réseaux Culturels", Centre Européen de la Culture, Genève, 1991

4/ Steines, Judith, "Working Groups – Networks: a Future for Cultural Cooperation in Europe", May, 1998 (www.efah.org)

5/ IETM study "How Networking Works", Fondazione Fitzcaraldo, 2001 (can be downloaded at www.ietm.org)

6/ eiPCP, " European Cultural Networks and Networking in Central and Eastern Europe ", Raimund Minichbauer, Elke Mitterdorfer, 2000

7/ DeVlieg, Mary Ann, "A Strategic Culture Programme for Europe" Reflection paper by Mary Ann DeVlieg regarding the Evaluation of "Culture 2000", (www.efah.org)

8/ Weber, Raymond, "Cultural Cooperation in Europe - The Role of Networks", *Res artis* annual meeting, 1999