



« TRANSFORMER LA POLITIQUE CULTURELLE LOCALE PAR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS »

Çanakkale, Turquie

Période de mise en œuvre : 2010 | Étude de cas rédigée en 2010

Çanakkale 2010 est un projet de dialogue communautaire qui s'est déroulé sur une année, organisé par un groupe de la société civile qui a travaillé en partenariat avec le gouvernement local. Fruit d'un projet de trois ans «Villes Invisibles : le renforcement des capacités pour la transformation de la politique culturelle locale en Turquie », Çanakkale 2010 visait à accroître la visibilité de toute la production artistique et culturelle ; à renforcer la coopération entre les agents actifs de la société civile dans la coordination et la programmation des activités ; à accroître la participation des habitants et des organisations aux activités ; et, surtout, à encourager le développement de la politique culturelle locale par un soutien partagé et l'appropriation de l'initiative par la municipalité et les initiatives civiles de Çanakkale. Le programme s'est développé autour de 12 thèmes suggérés par les habitants de la ville au cours des ateliers et des réunions portant sur la politique culturelle de Çanakkale. Un appel ouvert à projets a été lancé. Les projets admissibles devaient contribuer à la vie artistique et culturelle.



L'**Observatoire villes inclusives** a été lancé en 2008 par la Commission inclusion sociale, démocratie participative et droits humains dans le but de créer un espace d'analyse et de réflexion sur les politiques locales d'inclusion sociale. L'initiative a été développée avec le soutien scientifique du professeur Yves Cabannes (University College London) et du Centre d'études sociales (CES) de l'université de Coimbra. À l'heure actuelle, l'Observatoire contient plus de soixante études de cas développées principalement entre 2008 et 2010. Bien que nombre de ces études fassent référence à des politiques déjà finalisées, elles ont encore beaucoup à offrir : de la capitalisation des connaissances acquises par d'autres gouvernements locaux à la découverte de moyens alternatifs pour relever les défis locaux sur l'inclusion sociale.

Contexte

Contexte local

La province de Çanakkale est une ville de taille moyenne de l'Anatolie orientale située à la jonction de la mer Egée et de la mer de Marmara, et des rives européennes et asiatiques des Dardanelles. Le centre de Çanakkale est situé sur la côte sud du détroit des Dardanelles. Deux guerres (la guerre de Troie et la Première Guerre mondiale) ont marqué l'histoire de la région, et la richesse du patrimoine historique et les musées font du centre-ville de Çanakkale un endroit intéressant. En termes de tourisme culturel, la ville est un nœud important de communications et un centre de services, bien que très souvent les visiteurs y passent seulement une nuit ou ne font que traverser la ville. En hiver, Çanakkale devient une ville où vivent essentiellement des personnes retraitées et des étudiants universitaires.

Çanakkale est une ville universitaire depuis 1994, date de la fondation de l'Université 18 Mart. Avec neuf facultés (dont les beaux-arts, la médecine et l'ingénierie) et deux instituts, l'université compte plus de 200 000 étudiants. Outre les étudiants universitaires, qui contribuent à la vie économique et culturelle de Çanakkale en termes de consommation et de loisirs, les nouveaux habitants de Çanakkale sont principalement des personnes retraitées. Çanakkale est décrite comme « la petite Istanbul » aussi bien pour son emplacement géographique que pour l'animation de sa vie culturelle.¹

Çanakkale possède une société civile développée qui compte de nombreuses associations et initiatives organisées. Çanakkale, qui, par sa population, se classe 42^e sur les 81 provinces (Institut turc des Statistiques, 2009), occupe le 27^e rang pour ce qui est du nombre de sociétés dans la province, avec 807 associations actives enregistrées auprès du ministère de l'Intérieur (2011). Toutefois, les associations et les fondations ne sont pas la seule façon de participer à la vie civile : le conseil municipal, le plan d'action de la ville, l'Agenda 21 local, ou le développement d'initiatives autour de divers sujets spécifiques sont d'autres plateformes à travers lesquelles on peut être présent et actif. Dans le domaine culturel, les initiatives de renforcement des capacités sont la forme la plus courante de participation citoyenne, dans le cadre d'institutions telles que la Commission de soutien aux maisons historiques de Çanakkale, le Cercle sur l'Archéologie de Troie, le Groupe d'histoire orale de Çanakkale, et les initiatives pour construire un musée de la ville et la Maison de Troie-Bibliothèque archéologique Kaufmann dans la ville (Biennale 2010 de Çanakkale).

La municipalité de Çanakkale a été acceptée comme membre de CGLU en 2007² et le maire actuel, Ülgür Gökhan, est devenu membre du Conseil mondial de CGLU de la région MEWA en novembre 2010 (CGLU MEWA). La municipalité est gouvernée par le Parti populaire républicain depuis 1989 et le maire actuel a été élu à trois reprises. La municipalité soutient le développement de politiques participatives et prend en charge ou applique une approche de gouvernance démocratique locale, y compris les budgets participatifs, les conseils municipaux et les ateliers sur la démocratie. L'Agenda 21 local (en 1997) et les conseils municipaux (en 2004) ont été actifs depuis qu'ils ont été mis en place. Il y a une forte coopération avec les initiatives civiles et les acteurs et l'université. Cependant, comme dans de nombreuses villes,

¹ Le chercheur a visité Çanakkale plusieurs fois depuis 2007, d'abord pour une recherche comparée sur les administrations locales, puis à travers les « Villes Invisibles: le renforcement des capacités pour la transformation politique culturelle locale en Turquie » (cf. note 7). Certaines remarques de ce rapport sont le résultat de l'observation participative.

² <http://www.la21turkey.net/dl/yg21/yerelyonetimler.htm>.

«bien que les ONG soient bien organisées et suffisamment actives pour influencer les processus décisionnels, les participants aux réunions et activités dans la ville sont essentiellement le même groupe de personnes» - même s'il y a eu des initiatives pour élargir la participation à la jeunesse locale et de la population Rom (Kutlu 2010, p. 129).

Contexte gouvernemental et décentralisation

Les changements récents concernant les gouvernements locaux ont été réalisés par une série de modifications législatives dans le cadre de la «réforme de l'administration publique».³ Cette réforme comporte des «séries de transformation qui assureront la base essentielle pour former une nouvelle approche de la gestion des administrations publiques» (Projet de loi n°5227, 17 juillet 2007). La série de réforme a été conçue comme élément de solution à une structure administrative très centralisée et lourde, pour une évolution de l'administration publique fondée sur la « privatisation, la responsabilisation de la société civile et le niveau local», qui encouragera le principe de la décentralisation des administrations locales avec les renforts nécessaires pour le mettre en pratique.

La Loi 5227 sur les principes de base et la reconstitution de l'administration publique précise la portée de la réforme et fixe ses normes de base.⁴ Conçue comme un cadre législatif, la Loi 5227 traite les lois municipales, métropolitaines et les lois spéciales de l'administration provinciale comme un seul ensemble. Alors que la série de réforme qui augmente le niveau de responsabilités et les compétences des administrations locales est entrée en vigueur, il n'y a pas eu d'application complète des lois dans leur ensemble puisque d'autres précautions au niveau de la mise en œuvre n'ont pas été développées et exercées correctement.

Il existe deux cadres contextuels à l'origine de la série de réformes de l'administration publique:

1. L'Union européenne et le principe de subsidiarité

Le processus d'intégration économique, politique et culturelle de la Turquie dans l'UE, qui a débuté le 17 décembre 2004, quand la Turquie a été acceptée comme pays candidat, est l'un des éléments à l'origine de la réforme. Dans ce processus, la Turquie est censée mettre en pratique le principe de subsidiarité. De nombreux auteurs (Eliçin-Ankan 2004 ; Es 2006 ; San 2007 ; Şentürk 2006) soulignent que, à la lumière de ce principe, le processus de négociation de la Turquie avec l'UE est passé à une nouvelle étape dans le domaine de l'administration locale. Il convient également de garder à l'esprit que la Turquie a signé la Charte de l'Autonomie locale du Conseil de l'Europe et la Charte urbaine européenne concernant l'autonomie des administrations locales et les droits locaux et urbains⁵. Cela ouvre la voie à l'utilisation et au contrôle des ressources internes et étrangères octroyées aux administrations publiques. Avec

³ Cette réforme comporte une série de modifications législatives, notamment : la Loi de gestion et contrôle des finances 50184, la loi de Municipalité Métropolitaine 5216; loi spéciale sur l'administration provinciale 5302 et 5393, Loi sur les municipalités 53934, qui ont été élaborés et mis en pratique par le Parti Justice et Développement (AKP) 58e et 59e gouvernements entre 2004 et 2006.

⁴ Le projet de loi n° 5227 a été adopté par la Grande Assemblée nationale de Turquie le 17 Juillet 2004. Le 7 août 2004, le président Necdet Sezer a renvoyé le projet à la présidence de la Grande Assemblée Nationale de Turquie pour plus de détails, cependant, la loi a été acceptée par l'Assemblée sans aucun changement.

⁵ Le Conseil de l'Europe Charte de l'autonomie locale de 1985 et la Charte urbaine européenne de 18 Mars 1992. Le premier de ces traités insiste sur les droits «tous les citoyens à participer au processus du service public local, consolider et étendre l'idée de l'administration locale autonome" alors que la Charte urbaine européenne vise à «accroître la qualité et l'efficacité des services locaux, créant économiques, les opportunités sociales et culturelles dans les collectivités locales (villes), le renforcement de la communauté locale et l'ethos communautaire et à garantir une participation active du public dans les concentrations administration locale » (Yıldırım, 1994).

l'aide de bureaux de l'Union européenne actifs dans de nombreuses administrations locales, des projets dans différents domaines sont actuellement financés par les fonds communautaires.

2. La décentralisation dans le cadre de la mondialisation et de la « localisation »

La Loi 5227 se réfère à la mondialisation comme une transformation multidimensionnelle dans la vie économique, politique et culturelle. Cependant, elle attire également l'attention sur la « localisation » comme un aspect, qui a gagné du terrain de deux façons : la structure administrative et les principes administratifs.

Structure administrative : Dans une arène globale, où les frontières de l'État-nation sont devenues floues, l'autonomie des administrations locales est un débat qui reçoit le soutien de l'universalisation des valeurs en ce qui concerne les administrations locales et qui est exprimée par des initiatives internationales. De même, il est affirmé que «les investissements de capitaux internationaux ou des sociétés multinationales, et les investissements issus de l'augmentation du nombre et de l'élargissement du champ de projets conjoints internationaux et des entreprises coopératives créent de nouvelles ressources, des possibilités d'emploi, et de nouvelles techniques d'entretien» (Köseçik-Özgür 2005 : 4).

Les discussions impliquent généralement le concept de *décentralisation*. Keleş (1992) affirme que ce concept existe sous deux formes différentes. *La déconcentration ou la délégation* est la situation dans laquelle l'organe central délègue son autorité à un organisme en dehors du centre, qui l'exerce en son nom pour remplir certaines fonctions. La seconde forme, le *transfert*, se produit lorsque «les organes de gestion créés par les lois sont munis de l'autorité judiciaire, politique et financière afin d'œuvrer dans certaines zones autres que celles incombant au centre» (p.15). Toutefois, aussi bien le contenu (Güler 2003) que les équivalents turcs du concept de décentralisation sont assez polémiques. Selon l'une des institutions impliquées dans le programme de réforme, l'Organisation de planification d'Etat (DPT), ce qu'on entend par *décentralisation* est «déléguer le pouvoir exécutif central dans des domaines tels que la planification et la prise de décision, aux institutions provinciales, aux administrations locales, aux établissements semi-autonomes, aux institutions professionnelles, aux organisations bénévoles (fondations, associations) et aux sociétés » (2001: 10). Des notions telles que l'autorité accrue, la privatisation et la désétatisation sont les différentes applications de la notion moderne de la *localisation*. Les administrations locales sont habilitées par la politique de localisation, mais le but principal est de déléguer des pouvoirs en matière financière. Au sens moderne, cet objectif le différencie radicalement de l'idée classique de *localisation* (2001 DTC: 10).

Principes administratifs : En dehors de considérations ethniques et culturelles, les valeurs qui sont mises en exergue par l'idée de localisation sont l'expression de soi et le principe de l'auto-gouvernance. Si nous définissons l'identité urbaine comme une intégration complète (appartenance et participation), la communauté doit être capable de se gouverner quant aux questions qui la concernent par des méthodes et des moyens indépendants et démocratiques. Dans le cadre de la relation entre les administrations locales et la démocratie, le *principe d'auto-gouvernance* a suscité des discussions sérieuses sur «la restriction et la limitation de la représentation, et l'utilisation des droits et des libertés démocratiques directement par la communauté» (p.4). La démocratie participative, la localisation, la décentralisation et la gouvernance sont des concepts clés dans ces discussions (Okur & Çakıcı 2006).

Ces deux cadres affectent le rôle des politiques culturelles locales et les administrations publiques à l'échelle locale. La démocratie représentative existante et le désir d'une administration plus démocratique et participative du public afin de remplacer une participation

périodique et limitée ont entraîné l'émergence de la « médiation » du conseil municipal. En vertu des réseaux transnationaux qui peuvent être développés dans un cadre mondialisé, comme dans l'exemple des activités de l'Agenda local 21, de nombreuses municipalités de Turquie ont mis en place des conseils municipaux et ont mis en œuvre l'Agenda local 21 dès le début.

Échelon institutionnel du développement de la politique : Municipal

Description complète – Présentation de la politique

Çanakkale 2010 est un projet d'un an en matière d'art, de culture et de dialogue communautaire au sein de l'Initiative Çanakkale 2010, un rassemblement civil développé en partenariat avec le gouvernement local. À la suite du projet de trois ans, « Les Villes Invisibles : le renforcement des capacités pour la transformation de la politique culturelle locale en Turquie »⁶, Çanakkale 2010 visait à accroître la visibilité des productions culturelles et civiques de la ville, à renforcer la coopération entre les agents actifs de la société civile dans la coordination et la programmation des activités ; accroître la participation des habitants et des organisations liées à des activités et des actions de la société civile et, surtout, au développement local de la politique culturelle par un soutien partagé et l'appropriation de l'initiative par la municipalité et les initiatives civiques de Çanakkale.

Antécédents / origines

L'idée de Çanakkale 2010 s'est développée dans deux ateliers⁷ organisés dans le cadre du projet Villes Invisibles en 2009. Les ateliers visaient à développer des mesures concrètes pour répondre aux besoins déjà identifiés de la ville et ont rassemblé environ 30 militants de la société civile locale qui ont été encadrés et soutenus par des experts du projet Villes Invisibles. Les participants ont convenu d'un programme culturel tout au long de l'année culturelle 2010, appelé Çanakkale 2010, et ont conçu une structure organisationnelle composée de comités d'exécution, de conseil et de coordination. Le Groupe d'Initiative de Çanakkale 2010 a identifié les thèmes possibles et les événements pour le programme Çanakkale 2010, puis a développé un programme et une structure plus précis.

Objectifs de la politique

Çanakkale 2010 visait à réunir les activités prévues et de nouveaux projets dans une plateforme, dans le but d'annoncer ces activités d'une manière beaucoup plus efficace et de discuter publiquement le dynamisme culturel de la ville afin de catalyser ces idées et de leur donner de l'élan. La vision promue par l'initiative était que le projet :

1. Respecterait les fondements culturels de la ville et serait en phase avec les valeurs universelles ;
2. Tiendrait compte du centre et de la périphérie et intégrerait toute la ville ;

⁶ « Les Villes Invisibles » était un projet de trois ans (2008-2010) dirigé par quatre partenaires : Anadolu Kültür, l'Université Bilgi d'Istanbul (Istanbul), la Fondation culturelle européenne et la Fondation Boekman (à Amsterdam), et financé par le programme Matra du ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas. Anadolu Kültür est responsable de ce projet, qui a facilité l'élaboration de la politique culturelle à travers un éventail d'activités (y compris la recherche, les groupes de discussion, la préparation des rapports et DAFO, des réunions et des ateliers de partage des résultats et des pratiques, des ateliers de développement de projets, et la mise en œuvre à la micro-échelle) dans trois villes : Çanakkale, Antaka et Kars.

⁷ Les ateliers se sont déroulés les 7-8 février 2008 et les 25-26 avril 2009.

3. Serait sensible aux questions de genre, jeunesse, enfance, personnes âgées et des personnes à mobilité réduite;
4. Circulerait dans toute la ville et pourrait être reproductible et
5. Aurait une structure coopérative à laquelle au moins deux ONG différentes ou des institutions pourraient collaborer (Çanakkale, Rapport de l'atelier d'avril 2009).

Les critères d'admissibilité pour les projets de Çanakkale 2010 ont été les suivants:

1. Le projet devrait contribuer à la vie artistique et culturelle de Çanakkale.
2. Le projet devrait être basé sur la participation du public et inclure les méthodes de participation pour les habitants de Çanakkale.
3. Le projet devrait privilégier la participation des femmes, des enfants, des personnes handicapées et des jeunes.
4. Le formulaire fournissant des informations sur le projet devrait être complété.

Dans ce contexte, les deux activités existantes et prévues dans la ville ont été réunies sur la plateforme de Çanakkale 2010, et une occasion a été créée pour donner aux acteurs culturels de la ville la possibilité de coopérer et de participer à la stimulation de la production culturelle (Dépliant 2010 Çanakkale).

Chronologie de la mise en œuvre de la politique

Pour atteindre les objectifs de l'initiative, trois axes d'action ont été formés :

1. Forums, panels et plusieurs commissions sur 12 thèmes (un par mois) pour parler et discuter des valeurs culturelles locales, chacun conduisant à un manifeste développé de manière participative
2. Les activités artistiques en rapport avec les 12 thèmes, reliant les activités artistiques existantes et futures les unes aux autres.
3. Deux festivals autour d'un thème : Fête du printemps et le Festival de la paix, en insistant sur la totalité du programme global et des activités.

Dans le cadre des objectifs initiaux et du programme de mise en œuvre, un comité exécutif a élaboré le programme, diversifié son champ et intégré les différentes parties prenantes. L'ensemble du programme était basé sur une sélection de 12 des 40 thèmes suggérés par les habitants de la ville au cours des ateliers et des réunions précédentes⁸, en rapport étroit avec les politiques culturelles de Çanakkale (cf. tableau 1). Des groupes de travail pour chaque thème ont compilé les connaissances actuelles sur cette question et l'ont analysé avec des invités et des groupes de discussion, plus tard, ils ont synthétisé le tout dans un rapport (manifeste) devant être largement distribué à la fin du projet.

Tableau 1 : Les 12 thèmes de Çanakkale 2010

Mois	Thème de Çanakkale 2010
Janvier	Mouvement

⁸ Pour les phases précédentes du projet Villes Invisibles, cf. les rapports du projet Çanakkale Villes Invisibles (2008-09).

Février	Communication
Mars	Identité de la ville
Avril	Tourisme
Mai	Céramique et Art dans la Ville
Juin	Ville rurale et économie agricole
Juillet	Eau
Août	Participation
Septembre	Guerre et Paix
Octobre	Patrimoine historique et culturel
Novembre	Lieux publics
Décembre	Le pluralisme

Un logo Çanakkale 2010 a été conçu et un appel à projets ainsi qu'un format de candidature au projet ont été développés. L'apposition du logo de Çanakkale 2010 sur un projet certifie qu'il est participatif, collectif, et qu'il respecte les valeurs universelles, qu'il est durable, et est ouvert à la coopération (cf. Figure 1). L'appel à projets a été ouvert toute l'année, et de nombreuses propositions ont demandé et obtenu le logo.

(Figure 1) Logo Çanakkale 2010



Un mois type de Çanakkale 2010 comprenait des table-rondes, une séance de dialogue public sur un sujet spécifique (par exemple, en janvier, sur les Rom dans la ville), des concerts, une exposition, projections de films et, dans la dernière semaine, un panel de discussion et forum sur le thème du mois. A la fin de chaque mois, un manifeste a été rédigé, synthèse d'un mois d'apprentissage et de discussion. En juin 2010, la Fête du Printemps a été programmée en parallèle à un colloque sur les politiques culturelles locales.

Il a comporté une série d'événements artistiques en plein air avec les jeunes et la population rom de la ville, et a obtenu une visibilité nationale et internationale. Le Festival de la Paix, proposé pour septembre 2010, n'a pas pu être organisé. Le concept de paix est une question importante et complexe pour Çanakkale : il doit être manipulé avec soin à plusieurs niveaux. En outre, l'énergie et l'implication de l'équipe de direction et des collaborateurs avaient diminué au cours des mois d'été, « haute saison » du tourisme à Çanakkale.

Le projet initial est maintenant terminé, et un ouvrage est en cours de publication qui va présenter le programme Çanakkale 2010 et ses activités à travers des matériaux archivés et 12 manifestes.

Acteurs concernés

L'organisation nationale Anadolu Kültür a mis à disposition des experts de diverses institutions basées à Istanbul et à Amsterdam qui ont formé une équipe de soutien. La municipalité de Çanakkale a été le partenaire local le plus important : le service culturel municipal a appuyé le lancement de Çanakkale 2010, son organisation générale ainsi que la logistique, et le maire a personnellement soutenu et encouragé l'initiative⁹. Le Musée de la ville de Çanakkale, une entité indépendante située dans un bâtiment appartenant à la municipalité, a servi de point d'information et de rencontre pour Çanakkale 2010, de lieu d'archives, et était l'un des principaux sites du Programme. L'Université 18 Mart de Çanakkale a soutenu l'initiative de quelques projets et mis ses locaux à disposition (lieu des performances et des expositions). La plupart des ONG de la ville ont été impliquées dès le début en tant que partenaires à part entière de l'initiative de Çanakkale 2010, et ont contribué à l'élaboration du programme, soit comme bénévoles soit avec des propositions de projet.

Bénéficiaires

Le public cible était l'ensemble des résidents de la ville. L'inclusion des groupes vulnérables - enfants, femmes, Rom - a été un principe sous-jacent. Ces groupes ont été reconnus à travers Çanakkale 2010, et des occasions spéciales ont été créées afin de faciliter leur participation. Une attention particulière a été accordée à l'inclusion des jeunes et leur participation a augmenté lorsque de jeunes directeurs expérimentés ont rejoint le comité exécutif.¹⁰ Les militants et les ONG ont également bénéficié des expériences, plus que nécessaires, de coopération et ont gagné en visibilité au sein de la ville.

Les processus participatifs mis en œuvre

L'équipe de direction et Anadolu Kültür ont été très sensibles à la nécessité de construire des pratiques participatives larges et inclusives dans tout le processus et la conception du programme. L'initiative a privilégié l'accès public aux activités, aux différents points de communication et la participation du public dans les lieux publics. La gestion de l'initiative s'est distinguée par un niveau élevé de participation à la prise de décision et aux processus organisationnels (en particulier lorsque le processus de l'expérience partagée a suscité la confiance entre les différents participants-organiseurs) et a encouragé les organisations à collaborer entre elles pour développer ensemble des activités.

L'accès à ces activités a été une priorité : toutes les activités étaient gratuites, et la plupart d'entre elles ont été diffusées par la télévision locale. Le logo et la devise de Çanakkale 2010 «C'est notre culture, messieurs!»¹¹ - ont été spécialement choisis pour transmettre les idéaux et la mission de Çanakkale 2010 à une large population¹². Le slogan facile à retenir et le logo

⁹ Le maire est un ardent défenseur du développement d'une politique culturelle proactive dans la ville, et met un accent particulier sur le rôle des arts et de la culture dans le développement de la ville. Il décrit la collaboration de la Ville avec toutes les initiatives civiles - en particulier dans le domaine culturel - comme une action entre *partenaires*, et non comme si la ville en était le propriétaire ou chef de file (entretien).

¹⁰ Au début, les jeunes ont participé aux étapes de mise en œuvre (par exemple, lors de la Biennale de Çanakkale); plus tard ils ont apporté leurs propres propositions et ont organisé leurs activités en utilisant les locaux universitaires.

¹¹ Il s'agit d'un vers du poète Ece Ayhan, dont la famille était de Çanakkale.

¹² Néanmoins, la devise, avec ses connotations d'argot et de genre, a été critiquée pour sa discrimination de genre et sa vulgarité par divers groupes et aussi par le Conseil municipal. Après de longues discussions, le slogan est resté pour témoigner de la volonté d'ouvrir Çanakkale 2010 à tous les résidents

sont devenus la marque de Çanakkale 2010 sur tous les documents et le matériel de diffusion. Différents médias ont été utilisés, y compris la radio locale, la télévision, les sites web, des annonces en plein air, sur les affiches du bus, des murs et de la municipalité. Sur tous les matériaux, les noms de l'équipe de direction, les téléphones mobiles des coordonnateurs, et les informations de contact des bureaux de Çanakkale 2010 ont été fournies afin que la structure de l'organisation et de l'équipe soit transparente et accessible pour quiconque souhaiterait les contacter.

Les activités artistiques ont été organisées stratégiquement pour ouvrir ces expériences partagées du public à une participation accrue du public. Par exemple, la deuxième Biennale de Çanakkale (organisée dans le cadre de Çanakkale 2010) a utilisé tous les sites autour de la ville et a organisé des ateliers au sein de quartiers habités par les Rom. Un nouveau festival de cinéma, *Şeffaf Beygir*, développé en parallèle à Çanakkale 2010, a construit un écran dans la place de chaque quartier où étaient présentés les films, en sélectionnant les films préférés de Çanakkale par le vote du public. Une Biennale pour les enfants, formée de programmes pour les enfants de la Biennale de Çanakkale, a reçu le nom de «My Friend Biennale». Ses activités et de nouveaux programmes ont présenté de nouveaux (jeunes!) acteurs dans la ville.

Les membres de l'équipe de direction ont créé un nouveau terrain et les possibilités de participation à la prise de décision et aux processus organisationnels. Le comité a toujours été ouvert et a créé des occasions de discussion et de critique, comme les forums ou les rencontres informelles après chaque événement. Ils ont remarqué que sans disputes il n'était pas possible d'agir à Çanakkale, et nous avons toujours continué à travailler avec ceux avec qui nous nous disputons, parce que les résultats sont meilleurs pour tous¹³. Ceci souligne l'importance du processus et la puissance de l'expérience partagée pour bâtir la confiance. Pendant les premiers mois, le comité a choisi d'organiser chaque détail lui-même avec plusieurs ONG ou des bénévoles invités. Une fois que la confiance a été établie, ils ont commencé à déléguer. « L'apprentissage par l'action », l'expérience commune et la confiance ont permis d'avoir un groupe plus nombreux. Plus tard, c'est devenu « un apprentissage en devenant », en particulier pour les jeunes qui ont élargi leurs compétences. Même s'il existait une structure thématique fixe autour de 12 questions, le programme était flexible et le comité exécutif a été réceptif à toute suggestion ou contribution, et les programmes mensuels ont pu être facilement revus. Le rôle de la municipalité, en tant que facilitateur au jour le jour en termes de logistique et de détails organisationnels, a permis à l'équipe de direction de se concentrer sur les contenus et sur cette approche inclusive et participative.

L'équipe de direction a également identifié les lacunes, les événements existants et les ONG, parfois sous le parapluie d'un nouvel événement tels qu'IFKare. Sous l'égide de Çanakkale 2010, ils ont identifié les ONG éventuelles, qui ont été invitées à participer à l'organisation d'IFKare, afin qu'elles puissent apprendre à coopérer et aussi à attirer de plus vastes auditoires. Cet événement se poursuivra dans les années à venir, et il y a déjà trois autres ONG souhaitant participer à l'événement.

Les efforts inlassables de l'Initiative 2010 de Çanakkale pour trouver des voies pour encourager la contribution et la participation d'un plus grand nombre de personnes aux activités et au débat tout au long de sa mise en œuvre, doivent maintenant être suivis de stratégies complémentaires. Comme Kutlu (2010) l'écrit:

¹³ Les habitants de Çanakkale avaient déjà l'habitude de parler et de discuter en utilisant la sphère publique.

.. Ouvrir une porte pour un groupe particulier et attirer son attention ne garantit pas une implication durable ou régulière. Pour l'instant, l'attention de la population Rom et de la jeunesse a été garantie et la situation constitue un terrain fertile pour promouvoir le développement et la mise en œuvre de la politique culturelle locale. Maintenant la question est de développer et de mettre en œuvre une stratégie durable pour l'avenir. (P. 133)

Processus d'institutionnalisation et financement

Processus d'institutionnalisation

Çanakkale 2010 a donné lieu à l'union de militants de la société civile et de projets pour organiser une nouvelle structure pour diriger, concevoir et mettre en œuvre l'initiative coopérative. Le projet a aidé à construire et à promouvoir tout au long de l'année une large offre d'activités culturelles (dont la plupart était déjà programmée) et a mis en évidence la demande culturelle de la ville. En partie en raison de ce projet, la municipalité de Çanakkale et (quelques) citoyens de Çanakkale ont reconnu plus pleinement l'importance de la culture pour le développement de la ville. La municipalité a créé un service autonome de la culture, qui a travaillé en étroite collaboration avec l'équipe de direction de Çanakkale 2010. Auparavant, les activités culturelles de la municipalité étaient administrées par le service des Relations publiques et des Services sociaux. Ce changement structurel reflète un changement dans la mentalité et la prise en compte de la culture par la municipalité.

Suite à la réforme nationale de l'Administration Publique, le plan stratégique est devenu l'un des documents politiques les plus importants pour les municipalités et d'autres administrations publiques avec une approche participative axée sur les intervenants. La ville de Çanakkale a achevé son premier plan stratégique (2006-2010) et un Plan d'Action de la Ville, et vise une plus large participation grâce à ces processus. Dans le domaine de la vie sociale et culturelle, les stratégies du premier plan stratégique ont été les suivantes :

1. Créer une synergie entre organisations non gouvernementales publiques et privées pour développer des mécanismes de coopération ; augmenter la sensibilisation du public à la vie urbaine, en établissant une culture urbaine ; assurer la pratique active d'une approche de co-administration dans l'administration municipale ;
2. Mener des activités de protection sociale pour aider les groupes défavorisés à s'intégrer dans la vie urbaine, et
3. Assurer la participation de la communauté aux activités culturelles et artistiques.

Parallèlement à ce plan stratégique, les politiques cibles du Plan d'action de la Ville concernant la Culture ont été :

1. Soutenir la production culturelle, permettre la coopération culturelle nationale et internationale ;
2. Unir les composantes culturelles en mettant en place un terrain objectif pour créer la communication et l'interaction ;
3. Documenter le patrimoine historique et culturel de la ville, en l'utilisant et en le protégeant en même temps, et
4. Développer l'infrastructure nécessaire pour les activités culturelles et assurer une utilisation plus facile des infrastructures existantes ; faire en sorte que chacun puisse bénéficier des productions culturelles de la même façon.

Çanakkale 2010 a servi de moyen efficace pour faire avancer ces objectifs en tant que projet collaboratif porté par des acteurs de la société civile et soutenu par la municipalité. Un nouveau plan stratégique pour 2010-2014 a été publié récemment, sur la base des efforts précédents. Il

a un objectif stratégique primordial : «Améliorer la qualité de vie de la ville et de ses habitants, garantir la prise de conscience pour savoir, posséder et perpétuer les valeurs universelles et culturelle» - et 13 stratégies de soutien.

Lors d'une réunion après l'achèvement du projet, qui a été une occasion de réfléchir sur les futures étapes pour les stratégies de développement de la politique culturelle locale, Çanakkale 2010 a été décrit comme une recherche continue, de la même manière que la ville est en quête perpétuelle de son identité¹⁴, la participation, l'utilisation accrue des espaces publics et l'utilisation de l'art dans les programmes liés à la culture. Le maire et le personnel des différents services municipaux (culture, conseil municipal) ont assisté à la réunion et ont garanti leur soutien des futures activités. À la fin de la réunion, un consensus a été atteint sur deux points d'action :

- Il faut encore développer des infrastructures pour la culture pour un public plus nombreux (à savoir, tous les habitants de la ville) pour qu'ils reconnaissent la culture et son rôle dans le développement de la ville. Les chapitres concernant la culture au sein des textes tels que le Plan d'action de la ville, le Plan stratégique de la municipalité de Çanakkale, les Manifestes de Çanakkale 2010, etc. seront donc recueillis et publiés pour encourager une discussion publique ouverte. Le service Culture de la ville se chargera de préparer les textes et organisera la réunion.
- Les futures discussions sur la culture dans la ville auront pour but de former un modèle politique. Ce modèle doit être structuré comme une sous-section du Conseil municipal au sein de la municipalité, telle que la jeunesse, les femmes, ou les personnes handicapées, et se verra allouer un budget spécial. Cependant, cette décision doit être prise collectivement. Le service Culture de la municipalité a proposé de lancer un appel à la participation aux discussions pour construire un tel modèle.

Financement

Çanakkale 2010 a reçu le soutien du Fonds Matra du ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas, de la Fondation culturelle européenne et de la municipalité de Çanakkale. Une contribution (10 000 euros) du budget du projet Villes Invisibles a assumé les coûts de transport des personnes, la restauration, l'édition du matériel promotionnel et le salaire d'une secrétaire. Les membres de l'équipe ont travaillé bénévolement. Le gouvernorat de Çanakkale et l'Université 18 Mart de Çanakkale ont fourni des contributions en nature telles que le prêt gratuit des lieux d'exposition et de réunion.

Principaux résultats et réalisation

Principaux résultats et obstacles

Principaux résultats et réussites

Çanakkale 2010 est une initiative politique réussie qui a atteint tous ses objectifs. Elle a servi de plateforme de communication et de rencontre pour les militants de la société civile et les citoyens, où les anciens préjugés contre les «suspects habituels» ont été dissipés grâce à un processus collectif, participatif et créatif. Une génération plus jeune a été initiée à tous les niveaux de la conception des programmes et a bénéficié d'opportunités de participation. Les

¹⁴ Çanakkale a de nombreux visages : ville de culture, ville de la paix, ville de la céramique. Elle a donc de multiples identités.

activités liées à l'art et à la pratique ont favorisé la construction de la confiance en soi et dans les autres en préparant la voie à une collaboration inoubliable et continue entre les différents participants.

En utilisant le langage de la vie quotidienne, les supports visuels et tous les supports de communication ont contribué à élargir le public, mais un plan plus détaillé a été nécessaire pour atteindre les groupes vulnérables. Comme le coordinateur l'a déclaré, le perfectionnisme n'était pas indispensable, surtout en termes de sites - amener l'art dans les rues est plus efficace que la nostalgie de l'espace d'expositions parfaites et l'inaction provoquée par la peur de mal faire. Déterminer plusieurs groupes cibles, les visites et l'envoi des invitations aux centres communautaires, aux écoles primaires et aux associations travaillant avec les femmes et les enfants, a réussi à assurer la participation et à créer des relations pour d'éventuelles collaborations à venir.

Çanakkale 2010 a réussi à mettre les valeurs culturelles locales sur le programme des citoyens de Çanakkale à travers ses 12 thèmes et 12 ensembles d'activités et a atteint son objectif visant à augmenter le nombre de citoyens informés. Il a également encouragé les gens à participer à des causes qui leur tiennent à cœur. Ces actions ont contribué à la reconnaissance et au développement d'une politique culturelle locale, qui a été souligné lors du colloque de la politique culturelle. Bien que l'expérience Çanakkale 2010 soit arrivée à son terme, ses contributions continuent d'avoir un impact par la publication de documents d'archives de l'initiative, y compris les évaluations et les résultats. Par ailleurs, le projet semble se poursuivre sous une forme plus diversifiée et dispersée. Même de nombreux autres programmes culturels et artistiques connectés issus de différentes initiatives ont déjà été mis oeuvre auparavant, aucun n'a jamais été aussi pluriel et continu.

Çanakkale 2010 a aussi battu en brèche la «norme» selon laquelle toutes les initiatives civiles réussies devraient aboutir à l'organisation d'une entité civile. Les initiateurs de Çanakkale 2010 ont fondé une structure souple ne se limitant pas à un simple exercice de représentation institutionnelle, axée sur la production et l'organisation efficace de la division du travail, et prouvant que «le travail parle de lui-même». Tous ses membres étaient bénévoles, les tâches étaient assignées, mais aussi indépendantes au sein de cette structure, ce qui a contribué à maximiser les ressources. Les organisateurs envisagent de devenir de plus en plus institutionnalisés, d'une manière plus diffuse, sous l'égide de quelques associations.

Principaux obstacles

Du point de vue organisationnel, soulignons deux défis : (1) la taille du noyau (équipe de direction) était très petite (7 personnes, qui étaient responsables de l'ensemble des activités ainsi que de leurs tâches spécifiques), (2) le manque de budget pour de nouvelles productions. Ces facteurs ont affecté la qualité de Çanakkale 2010 : le comité exécutif était trop occupé par le programme général et le suivi des objectifs, ne pouvant pas contribuer au contenu, en particulier pour l'ensemble des 12 thèmes. Sous la pression de l'été et des conditions de travail bénévole, le second semestre ne pouvait pas être aussi ambitieux ou professionnel que le premier. En raison du manque de budget, la mobilité des activités au sein de la ville et la créativité ont été réduites à cause du matériel disponible à cette époque-là. Néanmoins, diverses ONG, les initiatives de la société civile et l'université ont contribué à l'initiative par le biais de leurs projets.

De plus, un manque de connaissances accumulées, en particulier sur les questions culturelles, ont rendu difficile la mise en place de débats publics conceptuels et profonds. Les discussions

et les présentations des conférenciers invités ont joué un rôle important en contribuant à de futurs débats plus éclairés et participatifs¹⁵.

Transposition ou adaptation de la pratique ailleurs

Pré-requis :

- Une société civile forte, prête à faire du bénévolat ;
- Un organisme de soutien (par exemple, une municipalité, l'État, une université) pour faciliter le processus ;
- Soutien professionnel et expertise qualifiée ;
- Financement (au moins une somme de départ)

Recommandations :

- Faire en sorte qu'un organisme civil soit l'organisateur, mais il n'est pas nécessaire de fonder une association ou une fondation.
- Aider la performance des différents groupes et divers métiers, mais pas des institutions.
- Recourir aux bénévoles et aux jeunes pour la mise en œuvre et l'aide pratique, ainsi que pour leurs compétences.
- Effectuer une évaluation détaillée des besoins (chaque ville a ses priorités, ses thèmes, des objectifs à atteindre).
- Créer un calendrier détaillé des manifestations, y compris les acteurs, lieux, etc.
- Communiquer dans un langage simple et visible.
- Ne pas hésiter à se présenter toutes les fois et à présenter la politique.
- Inviter et rendre visite aux gens dans leurs installations ; leur apporter vos activités.
- Contacter les gens afin de les lier au projet, de leur donner un rôle, une cause ou un devoir.
- Être visible en tant que collaborateur, mais ne pas laisser son identité personnelle se démarquer.
- Faire confiance et apprendre à déléguer.
- Commencer par de courtes périodes, la qualité est plus importante que la durée, en particulier en termes de durabilité.

En savoir plus

Ce cas a été étudié et rédigé par Ayça Ince, Istanbul (Turquie), sous la supervision du Dr. Nancy Duxbury, du Centre d'Études sociales de l'Université de Coimbra (Portugal), en 2010/11.

Commission d'Inclusion sociale, de Démocratie participative et des Droits de l'homme de Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU) :

Page web: <https://www.uclg-cisdg.org/>

Coordonnées: cisdg1@uclg.org | +34 933 42 87 70

Références bibliographiques

Entretiens

¹⁵ Entretien avec Ismail Erten, 12 novembre 2010.

İsmail Erten, coordonnateur de Çanakale 2010, coordonnateur de nombreuses initiatives de Çanakkale et architecte, 12 novembre 2010, Çanakkale

Seyhan Boztepe, directeur artistique de Çanakkale 2010, conservateur de la Biennale de Çanakkale et artiste, 1^{er} décembre 2010, Istanbul

Ülgür Gökhan, maire de la municipalité de Çanakkale, 7 décembre 2010, Istanbul

Erdoğan Alınak, directeur artistique de Çanakkale 2010, Ece Ayhan Initiative & SI Kare, et directeur de la Maison de la Culture pour enfants Mavi Tay, 13 décembre 2010, Istanbul

Ü. Zumray Kutlu, Anadolu Kültür, coordinateur du projet Villes Invisibles, 10 janvier 2010, Istanbul