

Le réseau : alternative efficace à la création de nouveaux publics en danse contemporaine.

Étude de cas : *BRUSSELS, DANCE* !

Mémoire de fin d'études en Gestion Culturelle – Université Libre de Bruxelles

Mots-clés : Danse contemporaine – diffusion – publics – réseau – travail en partenariat – mutualisation des ressources – capitalisation des savoirs – nouveaux modèles de gestion – communication – médiation.

Synthèse : Malgré la richesse du champ chorégraphique bruxellois, la danse contemporaine manque de visibilité auprès du public belge. Un déséquilibre se crée entre le nombre de créations qui voient le jour chaque année et la demande générée par un public fidèle mais peu nombreux. Des initiatives tel que l'événement *BRUSSELS, DANCE* ont récemment vu le jour à Bruxelles, afin d'atteindre un public plus large et ont pour dénominateur commun de former des réseaux d'opérateurs. L'enjeu de ce mémoire est donc de déterminer si une organisation en réseau permet la création de nouveaux publics en danse contemporaine. Un état des lieux du contexte bruxellois et des particularités liées à la création de nouveaux publics en danse contemporaine, introduit une enquête de terrain au sein de l'organisation de l'événement *BRUSSELS, DANCE*. Enfin, le mémoire se termine sur la perspective d'un nouveau modèle de travail en réseau, qui répondrait davantage à l'enjeu de créer de nouveaux publics en danse contemporaine.

La danse contemporaine qui voit le jour au cours du XXème siècle revêt une nature parfois indéfinissable et plurielle. Le fond prend progressivement plus d'importance que la forme, qui n'est alors plus souveraine. Le plaisir n'est plus celui du beau ni du formel, il se trouve ailleurs. Un ailleurs pas toujours facile à identifier¹. La notion de danse contemporaine, et notamment de l'adjectif « contemporain » sont des éléments particulièrement difficiles à définir car ils recouvrent une multitude de pratiques. Patrick Germain-Thomas propose d'accepter l'indétermination du terme « contemporain », qui est par nature mouvant et insaisissable² et nous en ferons de même.

Un grand nombre de jeunes chorégraphes viennent du monde entier pour se former et créer à Bruxelles³, berceau d'un vaste « vivier éclectique » comme le dirait Olivier Hespel, mais qui manque de visibilité à l'intérieur même du territoire de la Fédération Wallonie-Bruxelles⁴. En 2016, seulement deux compagnies ont bénéficié de plus de deux représentations en danse

¹ DUBOIS Martine, *Archéo-Danse la danse contemporaine en fédération Wallonie-Bruxelles état des lieux 1994-2010*, Bruxelles, Coédition des Editions Contredanse et du service de la danse de l'administration générale de la culture de la Fédération Wallonie-Bruxelles, 2010, p.15.

² GERMAIN-THOMAS Patrick, *La danse contemporaine, une révolution réussie ? Manifeste pour une danse du présent et de l'avenir*, Toulouse, éditions de l'attribut, 2012, p.15.

³ LAERMANS Rudi, *Moving Together Theorizing and Making Contemporary Dance*, Amsterdam Antennae Valiz, 2015, p.286.

⁴ HESPEL Olivier, « Une richesse trop discète » in *Archéo-Danse la danse contemporaine en fédération Wallonie-Bruxelles état des lieux 1994-2010*, Bruxelles, Coédition des Editions Contredanse et du service de la danse de l'administration générale de la culture de la Fédération Wallonie-Bruxelles, 2010, p.23.

contemporaine « pour adultes » dans le cadre des Tournées Art et Vie⁵. Du côté flamand, Delphine Hesters fait le même constat, les chorégraphes jouissent d'une grande reconnaissance internationale sans pour autant être diffusés à travers la Flandre⁶.

Le secteur de la danse contemporaine semble donc engagé dans une sorte de cercle vicieux. La faible diffusion des œuvres chorégraphiques engendre un manque de visibilité auprès d'un public potentiel et la faible demande constitue un risque en termes de programmation, limitant la diffusion. La danse contemporaine a du mal à trouver son public⁷ et la programmation de créations chorégraphiques est considérée comme particulièrement risquée⁸. Mais qui est ce public dont nous parlons ?

D'après l'étude menée par la Bellone en 2008 : *Les chemins vers les arts de la scène à Bruxelles Étude sur les publics*, le spectateur de danse, qu'il soit francophone ou néerlandophone est assidu et nomade. Il visite en moyenne six lieux en une saison⁹ et 87,7 % d'entre eux sont des spectateurs fréquents¹⁰. Les spectateurs de la danse contemporaine à Bruxelles sont donc fidèles mais trop peu nombreux pour représenter une demande à la hauteur du nombre de créations qui voient le jour chaque année. L'enjeu est alors d'atteindre de nouveaux publics, afin de stimuler la demande, plutôt que de regretter une « surproduction » artistique¹¹.

Cependant, d'après Patrick Germain-Thomas, la danse contemporaine souffre d'un « déficit d'image »¹². Il parle d'une image trouble et dispersée, confuse et éclatée¹³, particulièrement dû au fait que les codes de la danse contemporaine sont peu identifiables. En effet, la danse contemporaine ne rencontre pas toujours les attentes du public et rompt avec les codes préétablis du spectacle et de la danse dite classique. Le spectateur perd un grand nombre de ses repères face à des chorégraphies qui ne mettent parfois plus en jeu la virtuosité technique

⁵ SERVICE DE LA DIFFUSION DES ARTS DE LA SCÈNE, *Tournées Art et Vie Bilan de l'année 2016*, Bruxelles, Fédération Wallonie-Bruxelles, 2016, p.9.

⁶ Entretien avec Delphine Hesters, chercheuse spécialisée dans les arts de la scène au Kunstenpunt, le 24/04/2017.

⁷ GERMAIN-THOMAS, *Op.cit.*, p.10.

⁸ URRUTIAGUER Daniel, « Les représentations des publics dans le monde de la danse contemporaine » in *Quaderni*, n°83, (2014), p.33.

⁹ DEBUSSCHER Michael, GUILMAIN Nancy et VANDEBROECK Dieter, *Les chemins vers les arts de la scène à Bruxelles Étude sur les publics*, Bruxelles, La Bellone, 2008, p. 18.

¹⁰ *Idem*, p.27.

¹¹ INSTITUTE FOR THE PERFORMING ARTS IN FLANDERS, « After growth comes the flowering landscape sketch of the performing arts » in *Transformers landscape sketch for the performing arts from flanders and beyond*, Bruxelles, VTi – Vlaams Theater Instituut, 2014, p.89.

¹² DUBOIS, *Op.cit.*, p.29.

¹³ GERMAIN-THOMAS Patrick et PAGÈS Dominique, « Médiation et médiatisation en danse contemporaine : quand la profusion opacifie le sens d'un art sans texte » in *Quaderni*, n°83, (2014),p.44.

des danseurs, les émotions ou même une narration claire¹⁴. La danse contemporaine, que ce soit sur le territoire belge ou à l'étranger, souffre à la fois d'un problème de médiatisation et de médiation¹⁵. Créer de nouveaux publics en danse contemporaine ne s'annonce pas être une chose facile, mais néanmoins loin d'être impossible. Des lieux comme la Maison de la danse à Lyon réussissent, par exemple, à brasser un grand nombre de spectateurs grâce à une série d'offres adaptées aux différents profils de publics¹⁶.

Diverses initiatives visant à promouvoir l'art de la danse et toucher un public plus large ont récemment vu le jour à Bruxelles. L'événement *MolenDance* investit la commune de Molenbeek depuis 2014 et cohabitait en 2016 avec la première édition du *Dag van de Dans*, ayant pour mission principale l'élargissement du public de la danse contemporaine¹⁷. L'événement *BRUSSELS, DANCE* réunissait en 2017 lors d'une seconde édition, un réseau d'opérateurs bicommunautaires et diversifiés pour « mettre en lumière » la vitalité et le dynamisme de la création chorégraphique bruxelloise¹⁸. L'un des dénominateurs communs à toutes ces initiatives est le fait de former des réseaux d'opérateurs. Divers lieux culturels se mettent ensemble afin d'atteindre un objectif commun, répondant à l'une des problématiques du secteur. D'après Guy le Boterf, l'une des raisons de l'émergence des réseaux est la complexité croissante des situations professionnelles à gérer. Il considère le travail en réseau comme un outil permettant l'innovation, comme le moyen de dépasser les frontières de ce qui se fait habituellement, par la mise en commun de savoirs multiples¹⁹. L'auteur met en évidence les réseaux d'action collective, formés autour d'une mission commune, dont la finalité première est l'action ou la production²⁰. Jacqueline Fastrès distingue quant à elle les réseaux de partenariat des réseaux de connexion au sein même des réseaux dont le centre de gravité est l'action collective. Les réseaux de partenariat se forment autour d'un consensus de départ à la différence des réseaux de connexion qui se développent en prenant en considération les divergences de chaque partenaire²¹. Le réseau de partenariat est le versant exécutif d'un projet conceptualisé

¹⁴ GUY Jean-michel, *Les publics de la danse*, Paris, éditions La Documentation Française, 1998, p.357.

¹⁵ Nous entendons ici par *médiatisation* tout type de communication n'impliquant pas de lien direct avec le public mais s'adressant à lui par l'intermédiaire de supports de communication. Au contraire, la *médiation* implique un contact direct et une interaction avec le public. [GERMAIN-THOMAS et PAGÈS, *Op.cit.*, p.44.]

¹⁶ DEMONT Delphine, « Où est le public de la danse » in *Les saisons de la danse*, n°343, (2001), p.23.

¹⁷ DAG VAN DE DANS, *Statement*, <http://www.dagvandedans.be/page/7/statement>, page consultée le 05/12/2016.

¹⁸ Dossier Bilan de la première édition à l'attention des pouvoirs subsidiaires, Bruxelles, 2016.

¹⁹ LE BOTERF Guy, *Travailler en réseau et en partenariat comment en faire une compétence collective*, Collection Ressources humaines, 3^e éd. revue et augmentée, Paris, Eyrolles, 2013 [2004], p. 11.

²⁰ LE BOTERF, *Op.cit.*, p.4-5.

²¹ FASTRÈS Jacqueline, « Les réseaux ayant pour centre de gravité l'action/les actions », in *Intermag magazine d'intervention*, (2009), p.2.

antérieurement, ce qui correspond en apparence assez bien au type de projet développé dans le cadre d'événements tels que *BRUSSELS, DANCE*.

Le mémoire se focalise donc sur le travail en réseau dans le secteur de la danse contemporaine à Bruxelles et met à l'épreuve l'hypothèse selon laquelle une organisation en réseau permet la création de nouveaux publics pour la danse contemporaine. En quoi le réseau est-il un modèle à suivre, quel est son potentiel et surtout est-il une alternative efficace ?

L'analyse du travail en réseau dans le secteur culturel n'a pas encore fait l'objet d'études scientifiques et encore moins concernant le secteur de la danse contemporaine. L'un des enjeux du mémoire est donc de transposer les cadres théoriques définis dans le domaine du travail social et du management au secteur culturel et plus particulièrement à *BRUSSELS, DANCE*. La seconde édition de l'événement réunissait en 2017 douze partenaires dont sept francophones, quatre néerlandophones et un partenaire non subventionné. Ils mettaient en commun leur programmation chorégraphique durant deux mois avec pour objectif de mettre en évidence « l'effervescence créatrice »²² en œuvre à Bruxelles. L'organisme *visit.brussels* a également rejoint l'aventure et pris en charge une partie de la campagne de communication²³. Cependant, pourquoi rendre visible la danse contemporaine si ce n'est pour atteindre un plus large public ? Créer du lien avec des nouveaux publics est donc un objectif sous-jacent du projet. Un objectif qui visait à prendre de l'importance lors de la seconde édition, notamment par la programmation d'interventions artistiques dans l'espace public²⁴.

➤ Principaux constats

Des lacunes en termes de médiation – Les ressources et savoir-faire en termes de médiation des publics n'ont pas été mutualisés ni fait l'objet d'une réflexion particulière. Cela nous amène à considérer *BRUSSELS, DANCE* exclusivement comme une plateforme de communication, cherchant à rendre la danse plus visible, y compris auprès d'un public moins habitué, sans que l'enjeu principal ne soit réellement de le faire venir dans les salles. L'événement participe donc à une meilleure médiatisation de la danse contemporaine mais n'intervient pas au niveau de la médiation. La question des publics reste néanmoins importante

²² Dossier Bilan de la première édition à l'attention des pouvoirs subsidiaires, Bruxelles, 2016.

²³ *Ibidem*.

²⁴ Compte-rendu de réunion, Bruxelles, le 10/05/2016.

pour les opérateurs qui y font souvent référence, que ce soit pour parler des objectifs de l'événement ou de sa valeur ajoutée.

Un cadre peu propice au travail en réseau – Le réseau s'est formé de manière informelle que ce soit au sujet de la définition des objectifs, de leur gestion ou encore de la capitalisation des savoirs générés par le travail en partenariat. Le réseau manque de structure et gagnerait à mettre en place des indicateurs précis, permettant d'évaluer le projet de manière moins subjective. Cette absence de formalités se retrouve dans la manière dont est organisé le réseau et dans son pilotage qui, malgré quelques tentatives restées vaines, n'a pas su impulser une dynamique au partenariat. Malgré sa nature informelle, le réseau aurait pu être riche des échanges et de la mutualisation des ressources et savoir-faire des partenaires. Cependant, le processus de mutualisation a rencontré un succès très relatif. Les opérateurs n'ont pas su mettre en place un cadre propice au travail en réseau, permettant à des partenaires différents de collaborer ensemble. Le nombre de partenaires et leur diversité se sont imposés comme des freins et non comme une richesse, au sein d'un réseau qui n'a pas su entrer en synergie. Le projet n'a pas été appréhendé comme un réseau de connexion et il s'est construit autour d'un apparent consensus qui n'existe peut-être pas réellement. La différence n'a pas été mise au centre du partenariat, qui n'a pas pris en compte les atouts, limites et contraintes de chaque partenaire²⁵. En résulte un réseau en « sous-régime »²⁶ comme dirait Fabienne Aucant, où chacun fait le minimum sans mettre à profit le meilleur de ce qu'il sait faire individuellement. Les partenaires ont formé un réseau, mais ne travaillent pas réellement en partenariat et n'ont pas encore trouvé le moyen d'exploiter le potentiel d'un tel projet.

Les dérives du travail en réseau - Nous pouvons observer de nombreuses dérives liées au travail en réseau, dont parle Guy Le Boterf²⁷. Pour commencer, *la routine*. L'effet de surprise de la première édition est passé et les partenaires ont du mal à générer quelque chose de novateur. Ils font du *sur-place*, certaines réunions tournent en rond et les mêmes points se retrouvent plusieurs fois à l'ordre du jour. L'auteur parle aussi du phénomène de *juxtaposition* lorsque les interactions entre les partenaires sont faibles et se limitent à la communication fonctionnelle, ce qui s'avère être le cas. Enfin, il met en évidence ce qu'il appelle l'*injonction paradoxale*, lorsque

²⁵ Entretien avec Jacqueline Fastrès, Directrice adjointe, responsable éducation permanente et aide à la jeunesse à RTA asbl, le 10/04/2017.

²⁶ Entretien avec Fabienne Aucant, responsable production et gestion de projets à Charleroi Danses et Marie Hellin, responsable de la communication à Charleroi Danses, le 18/05/2017.

²⁷ LE BOTERF, *Op.cit.*, p.61.

l'on demande à des opérateurs de travailler en réseau sans pour autant mettre en place les conditions nécessaires. Le projet *BRUSSELS, DANCE* cumule donc un bon nombre d'indicateurs témoignant d'un travail en réseau peu efficace.

Une faible valeur ajoutée en termes de visibilité – Lors de la seconde édition visit.brussels prenait en charge une partie de la campagne de communication. Cependant, les retombées restent faibles et sensiblement les mêmes que lors de la première édition. On parle de l'événement sur 8 sites internet, comme celui du RAB/BKO ou de la ville de Bruxelles, contre 7 pour la première édition. Au niveau des retombées, nous pouvons compter 15 articles faisant référence à *BRUSSELS, DANCE*, ce qui ne fait que 5 de plus que lors de l'édition précédente²⁸. Si une nette évolution est à observer sur les réseaux sociaux, 1.524 personnes aiment la page *BRUSSELS, DANCE* le 24 juillet 2017 contre 194 à la date du 1^{er} octobre 2016, ce nombre de mentions « j'aime » reste néanmoins faible comparé à la moyenne du nombre de fans des pages Facebook des partenaires qui est de 8.444²⁹.

Lors de cette édition, des interventions chorégraphiques dans l'espace public ont également été organisées, notamment en partenariat avec la STIB. Les interventions étaient plutôt discrètes, davantage dans le but de susciter la curiosité des passants que de générer une foule³⁰. Cependant, le fait de ne pas vouloir créer l'événement n'a pas toujours permis aux personnes moins habituées à des formes d'art contemporaines, d'identifier les performances comme telles. Elles ont finalement rencontré un public plus large sur les réseaux sociaux sous forme de courtes capsules vidéos.

Le simple fait de former un réseau apparaît ici comme une plus-value qui d'une édition à l'autre, a donné lieu au partenariat avec visit.brussels. *BRUSSELS, DANCE* correspond effectivement très bien au type d'événements soutenus par l'agence bruxelloise du tourisme, qui met en valeur un territoire en communiquant autour d'un réseau d'opérateurs varié et bicommunautaire³¹.

²⁸ Revue de presse de la première édition, Bruxelles, 2016.

²⁹ Moyenne calculée le 19/07/17.

³⁰ Entretien avec Christophe Galent directeur général des Halles de Schaerbeek, le 29/03/2017.

³¹ Entretien Louise Liefvooghe, Product Expert Arts & Creativity - Performing Arts à visit.brussels, le 18/04/2017.

Une étude des publics sans surprise – Les 78³² représentations qui faisaient partie de l'événement *BRUSSELS, DANCE* en 2017 ont réuni 18604 spectateurs. L'échantillon de l'étude menées auprès des publics de l'événement se compose de 308 personnes, ce qui correspond à seulement 1,7% du nombre total de spectateurs.

Concernant le profil socio-démographique du public, la majorité des spectateurs interrogés est composée de femmes (65%), entre 26 et 35 ans (29%), vivant à Bruxelles-Capitale (69%), ayant fait des études universitaires supérieures (62%) et étant actuellement en activité professionnelle (62%). Notons également que les statistiques mettent en évidence une part conséquente d'étudiants (22%) et de jeunes entre 18 et 25 ans (18%). Le public de la danse serait donc un public plutôt jeune ou du moins rajeunissant³³.

Au sujet des habitudes des spectateurs, les statistiques mettent en évidence une répartition plutôt équilibrée entre les personnes dont c'était le premier spectacle (29%), celles qui vont voir de la danse en moyenne moins d'une fois par mois (43%) et enfin, les personnes assidues, qui vont voir plus d'une fois par mois un spectacle de danse (28%). Notons quand même que 71% du public interrogé va voir plus d'un spectacle de danse contemporaine par an. A 61%, Les spectateurs ne font pas de distinction entre les opérateurs francophones et néerlandophones, lorsqu'il s'agit d'aller voir un spectacle de danse contemporaine. Le processus de prise de décision s'avère être multifactoriel mais c'est principalement le nom du chorégraphe qui influence la plupart du temps le choix du public.

Pour analyser les données récoltées lors de cette enquête auprès des publics de l'événement, nous sommes ensuite repartis des objectifs énoncés dans le dossier bilan de la première édition : attirer l'attention du public de la danse sur la programmation des autres lieux et augmenter la visibilité de la danse auprès d'un public moins habitué. L'enjeu est donc d'évaluer le phénomène de circulation des publics entre les différents lieux culturels et l'impact de la campagne de communication sur un public « moins habitué ». Il est donc question d'étudier le profil des spectateurs par rapport à la fréquence à laquelle ils vont voir des spectacles de danse. Le terme de « nouveau public » englobe donc à la fois le public des autres structures ayant déjà développé un goût pour la danse, que nous nommons plus particulièrement les « publics circulants » et les nouveaux publics moins habitués que nous nommons les « publics non habitués ».

³² Seules les représentations sont prises en compte, les jours d'ouverture des expositions ne sont pas comptabilisés.

³³ D'après l'étude menée par la Bellone en 2008 le spectateur de danse est en moyenne âgé de 40 ans et 2 mois. [DEBUSSCHER Michael, GUILMAIN Nancy et VANDEBROECK Dieter, *Op.cit.*, p.20.]

Pour commencer, précisons que 56% des spectateurs interrogés ne connaissent pas *BRUSSELS, DANCE*, ce qui correspond à plus de la moitié du public. Une majorité des personnes n'a donc jamais entendu parler de l'événement dans le cadre duquel le spectacle auquel ils assistent est programmé. Les structures néerlandophones réunissent 69% du public contre 30% pour les structures francophones et 1 % pour la structure non subventionnée. A quatre, les maisons néerlandophones accueillent donc plus du double de spectateurs que les sept maisons francophones réunies³⁴.

Si on y regarde de plus près, ce sont principalement le KVS et le Kaaitheater qui accueillent une grande part des spectateurs, en programmant notamment des grands noms dans le secteur de la danse contemporaine, comme Michèle Anne De Mey ou Anne Teresa De Keersmaeker. Il y a donc un public pour la danse à Bruxelles mais qui reste concentré dans certaines grandes maisons. Katelijne Meusen précisait sur le Kaaitheater, qu'en programmant des grands noms, ils fidélisent un public qu'ils invitent ensuite à aller voir les œuvres d'artistes plus émergents. Ils appliquent donc un système de vases communicants au sein même de leur maison, qu'il est intéressant de transposer à l'échelle de *BRUSSELS, DANCE*.

La circulation des publics n'est cependant pas un phénomène évident à mettre en lumière. Néanmoins, mener une enquête auprès des spectateurs permet quelques observations. Tout d'abord, ce nouveau public circulant est assez visible dans les petites structures comme le Garage29, qui n'accueillent qu'une cinquantaine de personnes et voient s'aventurer, avec le programme de *BRUSSELS, DANCE* dans les mains, un public qu'elles ne connaissent pas. Un certain nombre de personnes ont témoigné s'être servies de *BRUSSELS, DANCE* comme d'un guide durant les deux mois de l'événement et passent d'un lieu à l'autre au fil de la programmation. D'autres encore ont été vus et interrogés à plusieurs occasions dans des lieux différents. Si ces données ne sont pas réellement quantifiables et à prendre avec précaution, le fait que des signes de circulation du public aient été observés dans le cadre d'une étude couvrant seulement 27% des représentations, laisse à penser que ce public est peut-être plus nombreux et le phénomène bien réel.

Nous avons ensuite croisé le critère de la fréquence à laquelle le spectateur va voir un spectacle de danse contemporaine, avec le fait qu'il connaisse ou non *BRUSSELS, DANCE*. Il est alors possible d'observer que moins le spectateur va voir de représentations de danse

³⁴ Il est important à la lecture de ces chiffres de prendre en considération le fait que les structures néerlandophones programment les spectacles sur de plus longues périodes. Ils ont également de plus grosses jauges, ce pourquoi les chiffres sont si éloquents. Néanmoins, cela met en lumière la présence d'un public pour la danse à Bruxelles assez nombreux pour remplir des salles de grande envergure mais concentré dans quelques grandes maisons.

contemporaine, moins il connaît *BRUSSELS, DANCE*. La communication développée autour de l'événement a donc touché en priorité un public de connaisseurs. L'événement n'est donc pas un outil suscitant l'intérêt d'un public moins habitué, mais il renforce plutôt l'intérêt pour la danse d'un public qui en a déjà le goût.

➤ **Vers un nouveau modèle**

Des objectifs à long terme - Sur du plus long terme, l'idéal serait que le projet évolue vers une plateforme de communication annuelle autour de la danse contemporaine, au sein de laquelle seraient organisés divers événements au cours de l'année. L'idée est premièrement de développer *BRUSSELS, DANCE* comme un label, regroupant la programmation en danse contemporaine à Bruxelles sur l'année entière. Parallèlement à ça, un festival d'une plus courte durée pourrait être organisé. Prenons l'exemple de *brusselsmuseum*. La plateforme réunit 100 musées et communique de manière générale sur les expositions en cours. Au sein de cette plateforme sont organisés des événements plus ponctuels tels que la Museum Night Fever et les Nocturnes³⁵. Un grand nombre de partenaires pourraient donc se joindre à une plateforme de communication annuelle, sans souci de ligne artistique ou de calendrier à respecter. Cela permettrait de donner une meilleure visibilité à la danse contemporaine, et ce, plus de deux mois par an. L'organisation d'un festival pourrait alors se faire au sein de cette plateforme avec un nombre restreint de partenaires, prêts à s'investir ensemble dans l'élaboration d'un projet artistique commun. Cela pourrait impliquer un travail de coproduction et le maintien d'une ligne artistique précise, comme le focus sur la jeune création belge³⁶. Si le festival peut être piloté par l'un des partenaires impliqués, la plateforme serait coordonnée de manière totalement indépendante. Elle pourrait alors intégrer le *Dag van de Dans* comme un second événement phare de la saison. Une initiative francophone et une initiative néerlandophone, similaires en certains points, cohabiteraient donc au sein d'un projet général bicommunautaire. Cela permettrait également une mutualisation des ressources dont bénéficient chacun des événements développés au sein du réseau, que ce soit en termes d'expertise ou de ressources humaines et financières.

³⁵ BRUSSELSMUSEUMS, *Projets*, <https://www.brusselsmuseums.be/fr/projets>, page consultée le 10/08/2017.

³⁶ Le focus sur la jeune création belge était l'un des critères en termes de programmation de la première édition. Il a été abandonné lors de la seconde. [Compte-rendu de réunion, Bruxelles, le 10/05/2016.]

Une organisation en différents pôles - Un pôle communication pourrait se consacrer à la réalisation des différents supports promotionnels durant l'année ainsi qu'à la communication des événements ponctuels. Un dépliant semestriel voire trimestriel pourrait être développé en plus d'un site internet. Un pôle médiation serait le lieu d'une réflexion menée sur les différentes actions à mettre en place au sein du réseau autour de la programmation annuelle ou des événements ponctuels. Un pôle production réunirait les partenaires prêts à réfléchir à un système de coproductions au sein du réseau et à la conception d'événements ponctuels. L'objectif serait ici de générer un contenu et non de mettre en commun une programmation déjà existante. Enfin, un pôle évaluation se chargerait de mettre en place un dispositif permettant d'évaluer les retombées d'un tel projet ou de mener des études plus spécifiques sur les publics de la danse contemporaine.

Les partenaires pourraient décider des pôles et des événements dans lesquels ils souhaitent être impliqués. L'idée est de laisser la liberté à des partenaires variés de s'investir où ils le souhaitent afin d'encourager leur participation. Cette division en pôles est également un moyen de favoriser un travail horizontal au sein du réseau afin de multiplier des partenariats à plus petite échelle, de gagner en richesse et en synergie pour enfin atteindre des objectifs en matière d'élargissement des publics.

➤ **Conclusions**

Dans le cadre de l'événement *BRUSSELS, DANCE*, les partenaires ne se sont pas donnés les moyens d'atteindre de nouveaux publics, par un travail de ciblage et la réalisation d'actions de médiation. Dans ce cas précis, le travail en réseau n'a donc pas été efficace et n'a pas permis la création de nouveaux publics. Le projet aurait pu, tout de même, répondre à un besoin de médiatisation de la danse contemporaine mais les retombées de la campagne de communication restent très relatives.

Néanmoins, le travail en réseau reste une piste à suivre. Dans notre cas, les partenaires n'ont pas su développer un réel travail en partenariat et l'un des éléments à retenir ici est que cela nécessite une certaine expertise. Cela ne va pas de soi, il faut également savoir, pouvoir et vouloir coopérer. Même lorsque le réseau présente un grand potentiel, il n'est pas toujours évident de l'exploiter et il est nécessaire de trouver le point de synergie du réseau, une « passion commune », une raison pour laquelle chacun voudrait s'investir. Le cadre mis en place et la coordination doivent faire l'objet d'une réelle réflexion afin de correspondre à la nature du réseau. Beaucoup de partenariats voient le jour de manière informelle, mais lorsque le nombre

de partenaires augmente, une bonne connaissance des modalités et des risques du travail en réseau est primordiale. Des études ont été menées à ce sujet dans les domaines du management et du travail social, la clef est de s'en inspirer afin de favoriser l'élaboration de projets efficaces dans le secteur culturel et notamment celui de la danse.

Nombreux sont les partenaires qui regrettent un manque de financement et estiment que le projet est actuellement limité par un manque de moyens. Le travail en réseau n'est donc pas perçu comme étant une alternative à des ressources financières limitées. L'idée selon laquelle le travail en partenariat permettrait la réalisation de projets par la mutualisation de ressources propres n'a pas été envisagée, du moins pas concernant *BRUSSELS, DANCE*. Le travail en partenariat est pourtant un mode de fonctionnement qui mérite d'être développé au niveau du secteur culturel, que ce soit lorsqu'il s'agit de produire, diffuser ou faire la médiation d'œuvres artistiques. C'est un modèle d'organisation qui répond à une logique de nouveaux financements et à la nécessité de rentabiliser des subventions parfois restreintes.

Le travail de médiation en danse contemporaine tend à se développer mais seules les plus grandes institutions ont les moyens de développer des actions de médiation conséquentes et la danse ne fait pas souvent l'objet d'actions de médiation spécifiques. Les formules développées par les maisons sont néanmoins variées et une réflexion menée à ce sujet au sein du réseau serait enrichissante dans l'élaboration d'un projet tel que *BRUSSELS, DANCE*. Les pouvoirs subsidiaires mettent également l'accent sur la participation des publics mais les moyens mis à disposition au sein des structures pour le travail de médiation restent moindres. C'est donc un domaine qui gagnerait à favoriser une mutualisation des ressources à disposition et des savoir-faire.

Bibliographie sélective

Ouvrages, études et rapports

DEBUSSCHER Michael, GUILMAIN Nancy et VANDEBROECK Dieter, *Les chemins vers les arts de la scène à Bruxelles Étude sur les publics*, Bruxelles, La Bellone, 2008.

DUBOIS Martine, *Archéo-Danse la danse contemporaine en fédération Wallonie-Bruxelles état des lieux 1994-2010*, Bruxelles, Coédition des Editions Contredanse et du service de la danse de l'administration générale de la culture de la Fédération Wallonie-Bruxelles, 2010.

GERMAIN-THOMAS Patrick, *La danse contemporaine, une révolution réussie ? Manifeste pour une danse du présent et de l'avenir*, Toulouse, éditions de l'attribut, 2012.

LAERMANS Rudi, *Moving Together Theorizing and Making Contemporary Dance*, Amsterdam, Antennae Valiz, 2015.

LE BOTERF Guy, *Travailler en réseau et en partenariat comment en faire une compétence collective*, Collection Ressources humaines, 3^e éd. revue et augmentée, Paris, Eyrolles, 2013 [2004].

PECOURT STEPHANIE, *État de la diffusion internationale des arts de la scène de la Fédération Wallonie-Bruxelles*, Bruxelles, Wallonie-Bruxelles Théâtre/Danse, 2013.

T'JONCK Pieter, *Contemporary dance from flanders 1980 – 2016 An essay on thirty- ve years of contemporary dance in Flanders, including Brussels*, Bruxelles, Flanders Arts Institute, 2016.

Articles d'ouvrages collectifs et de périodiques

DEMONT Delphine, « Où est le public de la danse » in *Les saisons de la danse* n°343 (2001).

FASTRES Jacqueline, « Les réseaux ayant pour centre de gravité l'action/les actions », in *Intermag magazine d'intervention*, (2009).

GERMAIN-THOMAS Patrick et PAGES Dominique, « Médiation et médiatisation en danse contemporaine : quand la profusion opacifie le sens d'un art sans texte » in *Quaderni* n°83 (2014).

INSTITUTE FOR THE PERFORMING ARTS IN FLANDERS, « After growth comes the flowering landscape sketch of the performing arts » in *Transformers landscape sketch for the performing arts from flanders and beyond*, Bruxelles, VTi – Vlaams Theater Instituut, 2014.