

# Le **#Learning Lab** du Relais Culture Europe

**Un laboratoire  
pour imaginer et activer  
la démocratie culturelle  
européenne**



# Le #Learning Lab, c'est quoi ?

Une offre de formation **pas comme les autres** dédiée aux porteurs de projets culturels, quel que soit leur secteur, souhaitant réfléchir à travers le prisme européen.

## Pourquoi pas comme les autres ?

Parce que pour le Relais Culture Europe, former va bien au-delà d'une méthode d'enseignement classique, basée sur des programmes figés. Le Learning Lab, c'est aussi et surtout :

- |                           |                             |
|---------------------------|-----------------------------|
| > Un lieu de réflexion    | > Un catalyseur             |
| > Un facilitateur         | > Un accompagnateur         |
| > Un accélérateur d'idées | > Un apporteur de solutions |

En bref : un véritable **laboratoire d'expérimentations européennes**, qui vous aide à aller bien au-delà des objectifs que vous vous étiez fixés... aux plans professionnel et individuel ! Le tout pouvant être **validé par une certification de Capacité en innovation culturelle et sociale**, délivrée par un jury indépendant.

### Les convictions du Relais Culture Europe

Si l'Europe n'était qu'une somme d'Etats, d'économies ou d'institutions, elle aurait fait long feu. Derrière l'Europe, il y a bien sûr des valeurs et des projets : pourquoi construisons-nous l'Europe ? En quoi est-elle si importante ?

En cela, la **culture se révèle éminemment politique** ; elle participe à la création d'un projet de société.

La culture devient ainsi une façon de formuler et d'expérimenter des réponses nouvelles et concrètes, face aux grands défis de la société européenne.

C'est dans cette perspective que sont abordées les formations du Learning Lab.

## › Une reconnaissance de vos compétences :

### la certification « Capacité d'Innovation culturelle et sociale européenne »

Conscient de l'importance que peuvent revêtir les diplômes dans votre parcours, le Relais Culture Europe a créé une Certification de « Capacité d'innovation culturelle et sociale européenne », validée par un jury indépendant.

Votre formation au sein du Learning Lab vous permet ainsi d'acquérir des compétences reconnues et valorisées. Un véritable atout pour affirmer sa légitimité dans de nombreuses structures employeurs.

## › Des formations éligibles au Compte Personnel de Formation (CPF)

Que vous soyez salarié(e) dans une structure, indépendant(e) ou en recherche d'emploi, vous pouvez faire financer votre formation au sein du Learning Lab, via le dispositif du Compte Personnel de Formation.

Pour connaître votre situation au regard du compte personnel de formation, vous devez vous rendre sur la plateforme : [www.moncompteactivite.gouv.fr](http://www.moncompteactivite.gouv.fr)

## › L'après-formation, un atout majeur du Learning Lab

Une fois votre formation terminée, le chapitre Learning Lab est loin d'être clos. On pourrait même dire qu'il n'en est qu'à ses débuts ! L'une des forces majeures du Lab est sa **capacité à avoir créé au fil des ans un véritable réseau, une véritable communauté qui ne cesse de s'enrichir.**

Les recherches et les projets initiés via nos formations, les relations nouées lors des sessions, ne cessent pas avec le « clap de fin ». Au contraire, elles continuent de se développer et de donner lieu à de nouvelles innovations culturelles et de nouveaux échanges. **Un véritable élan de co-création et de co-réflexion engagée**, le tout au service d'une Europe plus culturelle, plus humaine et plus optimiste !



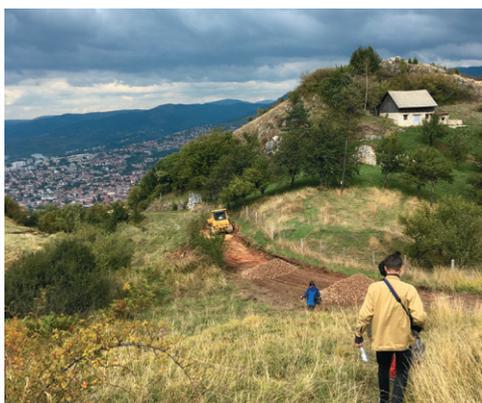
10 ans d'expérience



Plus de 500 personnes formées



Un réseau de plus de 200 intervenants professionnels, en provenance de 57 pays



De gauche à droite : Leipzig (i-team 2016-17), Sarajevo (i-team 2017-18), i-d (session février-mars 2018), Kiev (i-team 2018-19).

## Deux options de formations

**Le point fort** : Chacune de nos formations repose sur un accompagnement personnalisé. Vous profitez ainsi d'échanges spécifiques avec votre tuteur et d'un travail collectif, facteur d'émulation, au sein de votre groupe de formation.

### i-d

Une formation courte de **2 fois 3 jours**, basée à Paris. Conçue pour des groupes allant jusqu'à **15 participants**, la formation **i-d** est un premier niveau d'exploration des pratiques d'innovation sociale et culturelle européennes.



En haut : Istanbul (i-team 2015-16) / En bas : Leipzig (i-team 2016-17).

### i-team

Une formation itinérante de **6 semaines**, réparties sur une année entière, pour approfondir les liens entre culture et territoires, entre culture et politique. Chaque année, **i-team** a deux spécificités fortes : la formation se déroule **dans 4 villes européennes différentes** ; et le programme est consacré à un chantier culturel européen d'actualité (montée des populismes, l'Europe des migrants, les réponses solidaires européennes...), traitée sous une perspective engagée.



#### Les villes explorées par i-team

- Leeds - UK
- Sheffield - UK
- Londres - UK
- Paris - France
- Bergerac - France
- Hendaye - France
- Bruxelles - Belgique
- Fontarrabie - Espagne
- Valencia - Espagne
- Berlin - Allemagne
- Leipzig - Allemagne
- Palerme - Italie / Sicile
- Istanbul - Turquie
- Izmir - Turquie
- Sarajevo - Bosnie-Herzégovine
- Mostar - Bosnie-Herzégovine
- Kiev - Ukraine
- Nicosie - Chypre
- Hammamet - Tunisie
- Redeyef - Tunisie
- Beyrouth - Liban



# Le #Learning Lab, c'est pour quoi ?

**Concrètement, ce que vous apporte le Learning Lab :**

## › **En matière de conception de projets**

Le Learning Lab agit comme un « révélateur ». Dans l'interaction avec des participants et intervenants de différents pays européens, vous apprenez à :

- › Créer de nouveaux mécanismes de réflexion
- › Penser et travailler autrement, en particulier au niveau collectif
- › Désamorcer des craintes quant à la complexité souvent supposée des projets
- › Assumer de nouveaux risques, permettant d'aboutir à une innovation authentique

## › **En matière d'accompagnement professionnel**

Avec le Learning Lab, les dimensions personnelles et professionnelles sont imbriquées. En vous incitant à changer de regard sur vos projets et en les plaçant à un autre niveau, nos formations contribuent également à changer le regard que vous portez sur vos envies professionnelles. Si vous êtes dans une étape de reconversion ou de réflexion sur votre parcours et sur votre carrière, le Learning Lab vous permet d'imaginer de nouvelles voies, de nouveaux partenariats, et de nouvelles solutions.

## › **En matière de compétences spécifiques**

Avec le Learning Lab, vous acquérez notamment :

- › Une compréhension des complexités, soit une capacité de veille stratégique européenne
- › Une élaboration créative, soit une capacité d'élaboration de stratégies et d'actions innovantes
- › Une capacité à développer votre réseau européen
- › Une capacité de travail coopératif européen



# Le #Learning Lab, c'est pour qui ?

**Du secteur du spectacle vivant à ceux de la santé ou de l'éducation, le Learning Lab touche les chargés de projets culturels où qu'ils se trouvent !**

## Les participants des éditions précédentes

Depuis sa création, le Learning Lab a formé majoritairement des personnes issues du secteur de la culture et des médias (spectacle vivant, arts visuels, audiovisuel, musique...) et intéressées par la perspective européenne de nos programmes.

- |   |  |
|---|--|
| > entrepreneurs culturels                                     | > directeurs de lieux culturels        |
| > directeurs artistiques                                      | > chargés de communication             |
| > médiateurs  | > chargés de relation avec les publics |
| > artistes  | > chargés de mission                   |
| > coordinateurs ou responsables de projets à visée culturelle |  |

Ils trouvent tous dans nos formations des clés de compréhension de leurs enjeux et se retrouvent en position d'élaborer de nouvelles propositions et de nouveaux projets, avec une perspective européenne.

## Le Learning Lab élargit son approche

Nous en sommes convaincus : la culture est partout. Elle peut permettre de construire une Europe différente. Tous les acteurs de la société civile peuvent être porteurs de projets culturels innovants à l'échelle locale ou européenne, qu'ils soient issus des secteurs culturels et créatifs, **spectacle vivant, presse, design, mode, éducation, jeunesse, ou de secteurs plus éloignés tels que la santé, l'agriculture ou la finance**. C'est cette diversité des participants qui font la richesse de nos programmes !

Grâce aux échanges d'expériences, aux discussions menées avec nos intervenants, aux remises en question qui surgissent lors de nos sessions, se dessinent de nouveaux modes de contribution à la construction européenne.

## Témoignages de participants



### i-d

“ Jeanne Menguy

i-d, ça a été des mises en commun d'idées, des brassages d'expériences, et pour finir c'est ça que je cherchais : une ouverture au-delà de ce que je pouvais connaître en France. ”

“ Camila Galvao

Quand je suis arrivée dans la formation i-d, je pensais qu'il fallait être un expert de projets culturels pour se lancer dans les projets européens, et je me suis rendue compte lors de la formation qu'il fallait surtout se poser les bonnes questions pour avancer dans un projet ! ”



### i-team

“ Sarah Clément (promotion 2015-2016)

i-team, c'est plus une expérience qu'une simple formation. **Beaucoup de rencontres, beaucoup de découvertes, beaucoup d'expérimentations...** I-team permet de casser les cadres. Ça fait du bien de se rendre compte qu'on est libres d'explorer les choses autrement. ”

“ Elsa Mesnil (promotion 2018-2019)

i-team permet de **prendre du recul et une respiration dans nos pratiques... et y ajouter de la pensée ! »** ”

“ Pascale Paulat (promotion 2014-2015)

J'ai fait cette formation parce que je ne comprenais plus rien à ce qui se passait. Au bout de 20 ans de métier dans la culture, **je voulais comprendre ce qui se passait dans le monde.** Avoir une vue extérieure et quitter nos quotidiens très prenants. J'ai fait cette formation pour me poser, **pour réfléchir et aussi pour réfléchir collectivement.** ”

“ Alban Cajarville (promotion 2015-2016)

**Repenser un imaginaire social européen** qui pourrait être une amorce pour le changement, c'est ce que j'attendais d'I-team. La formation m'a donné **un nouvel élan** dans tout ce que je suis en train de faire. ”



## En un mot

Vous travaillez sur un projet culturel européen mais êtes confronté(e) à de nombreuses questions ? Vous cherchez à élaborer un nouveau projet professionnel en lien avec l'innovation culturelle, mais vous ne savez pas bien quelle méthode de création suivre ? Vous pensez que l'Europe et ses enjeux constitue un territoire d'expérimentations et de transformations sans pareil ?

Et si vous veniez froter vos idées et vos doutes à d'autres acteurs de projets culturels ? Pendant 2 sessions de trois jours chacune, vous découvrez des pratiques émergentes et vous travaillez collectivement, pour façonner ensemble des projets culturels viables, porteurs de sens et de transformations !

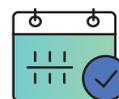
Au cours de ces 6 jours de formation et d'échanges, vous développez quatre types de compétences indispensables pour la réussite de vos projets culturels européens.

### En synthèse

- > 2 sessions de 3 jours
- > Un groupe de 15
- > Un suivi individualisé
- > Langue : français
- > Formation certifiante et éligible au Compte Personnel de Formation
- > Devis personnalisé sur demande

### Sessions 2019

#### Session novembre > décembre



- **Module 1**  
mercredi 13 au vendredi 15 novembre 2019
- **Module 2**  
mercredi 18 au vendredi 20 décembre 2019

### Sessions 2020

#### Session mars > avril

- **Module 1**  
mercredi 4 au vendredi 6 mars 2020
- **Module 2**  
mercredi 1<sup>er</sup> au vendredi 3 avril 2020

#### Session juin > juillet

- **Module 1**  
mercredi 10 au vendredi 12 juin 2020
- **Module 2**  
mercredi 1<sup>er</sup> au vendredi 3 juillet 2020

Statut	Coût	Hors frais pédagogiques	FINANCEMENTS POSSIBLES		
			Droits à la formation (CPF...)	Prise en charge employeur	Autre prise en charge possible *
Salariés & intermittents	1 800 €	Transports et hébergements à votre charge	Jusqu'à 1800 €	Possible	non
Demandeurs d'emploi	800 €		Jusqu'à 800 €	/	Jusqu'à 500 €

\* Nous contacter pour plus d'informations.

## En un mot

Comment sont gérés les projets culturels à Kiev ? Comment surgit la réflexion collective chez les acteurs culturels à Palerme ? Quelle Europe est en train de naître dans les rues de Sarajevo ? Quelles ressources sont à mobiliser lorsque l'on monte un projet à Nicosie ? Comment un projet culturel européen peut-il dessiner et activer une autre vision de l'Europe, plus humaine et plus démocratique ?

La formation itinérante I-team vous embarque dans une véritable aventure européenne : nouvelles pratiques, expérimentations, réflexion approfondie sur les liens entre culture et territoires, entre culture et politique...

La formation se déroule sur une période d'une année et compte 6 sessions d'une semaine chacune, se déroulant dans plusieurs villes européennes.

6 « escales » pour se remettre en question, s'ouvrir à de nouvelles perspectives, imaginer de nouvelles résolutions de problèmes et construire de nouveaux projets culturels européens. Avec i-team, développez vos champs de compétences et transformez-vous !

## En synthèse

- 6 semaines entre septembre et juin
- Groupe de 15 à 20 participants
- Un suivi individualisé
- Langues : français & anglais
- **Formation certifiante et éligible au Compte Personnel de Formation**
- Devis personnalisé sur demande

## Programme 2019-2020



Quelle réponse culturelle apporter quand la démocratie, les libertés et l'État de droit semblent attaqués de toutes parts ?

- 6 au 12 octobre 2019 ➤ **Palerme**
- 4 au 8 novembre 2019 ➤ **Paris**
- 8 au 14 décembre 2019 ➤ **Palerme**
- 23 au 29 février 2020 ➤ **différentes destinations en Europe (déterminé en début de session)**
- 6 au 10 avril 2020 ➤ **Paris**
- 31 mai au 6 juin 2020 ➤ **Sarajevo**

Statut	Coût	Hors frais pédagogiques	FINANCEMENTS POSSIBLES		
			Droits à la formation (CPF...)	Prise en charge employeur	Autre prise en charge possible *
Salariés & intermittents	6 600 €	Transports et hébergements à votre charge	Jusqu'à 6 600 €	Possible	Jusqu'à 2 000 €
Demandeurs d'emploi	2 004 €		Jusqu'à 2 004 €	/	Jusqu'à 2 500 €

\* Nous contacter pour plus d'informations.

# Communauté pédagogique

## L'équipe du Relais Culture Europe



**Pascal Brunet**

*Directeur du Relais Culture Europe depuis 2003*

**Formation** Titulaire d'une maîtrise scientifique, d'un DEA en sciences sociales et politiques, d'un DEA en gestion des politiques culturelles et d'un diplôme en ingénierie culturelle

**Expertise** Son travail engagé dans la coopération culturelle européenne et internationale s'accompagne d'une réflexion sur la construction des identités culturelles dans l'Europe d'aujourd'hui traversée de tensions et de conflits de plus en plus ouverts.

**Expériences passées** Pascal a notamment été secrétaire général du Groupe de Musique Expérimentale de Bourges, co-directeur de l'Isadora-Dances puis co-directeur du Centre National Chorégraphique de Rennes et de Bretagne. Pascal Brunet est également fondateur et membre du Réseau européen d'experts pour la culture (ENCC), ainsi que du réseau DBM - Danse Bassin Méditerranéen.

**Ce qu'il apporte au Learning Lab** Son expertise sur les questions de coopération culturelle européenne et internationale, ainsi que sa connaissance en matière de construction euro-méditerranéenne et de relations culturelles avec les pays de la frontière orientale de l'Europe. ”



**Laurence**

**BARONE**

*Directrice adjointe du Relais Culture Europe et responsable du Bureau Europe Créative France*

Laurence est entrée au Relais Culture Europe en 2004 en tant que responsable de l'analyse politique

**Formation** Diplômée de Sciences Po Paris et de l'Université catholique de Louvain (Master in European studies)

**Expertise** Laurence travaille auprès d'une grande diversité d'acteurs français et européens (collectivités publiques, professionnels, réseaux, etc.). Elle conduit des missions régulières en Europe (Balkans, Est européen, etc.) et au-delà.

**Ce qu'elle apporte au Learning Lab**

Son expertise sur les questions de démocraties, d'Etat de droit et d'identités, et la manière dont ces questions interagissent avec l'émergence de projets culturels européens. ”



**Noémie ECKERT, Responsable du Learning Lab**

Noémie a intégré le Relais Culture Europe en janvier 2016

**Formation** Diplômée d'un DUT spécialité Arts, Cultures et Médiation de l'IUT Bordeaux Montaigne, Noémie a également suivi la formation i-team en 2015.

**Expériences passées** Noémie a débuté sa vie professionnelle auprès de l'Institut franco-allemand d'Erlangen (Allemagne). Elle a ensuite été chargée du développement de projets culturels en Dordogne, auprès de La gare

mondiale, un lieu de recherche et de confrontation artistique. Elle y a impulsé avec l'équipe une ouverture européenne et un examen sur les conditions d'une possible transformation des pratiques professionnelles.

**Ce qu'elle apporte au Learning Lab** Sa connaissance des pratiques professionnelles culturelles dans un contexte européen, et sa capacité à impulser des projets co-crésés. ”



**Fabienne TROTTE,**

*Directrice adjointe du Relais Culture Europe et Responsable Recherche & Innovation*

Fabienne est entrée au Relais Culture Europe en 2000

**Formation** Titulaire d'un Master de recherche en géopolitique «*Géopolitique : Enjeux Territoriaux et rivalités de pouvoir*», obtenu à l'Institut français de géopolitique de l'Université Paris 8.

**Expertise** En plus de son travail sur le développement et la gestion de projets européens comme «*Sostenuto - Penser la culture comme un facteur d'innovation économique et sociale*» (INTERREG

MED 2009-2012) et «*trans-making*» (Horizon 2020), Fabienne est aussi référente de la mission d'accompagnement des acteurs de la recherche culturelle confiée au Relais Culture Europe par le Ministère de la Culture.

**Ce qu'elle apporte au Learning Lab** Sa connaissance fine de la gestion de projets européens et des problématiques d'innovation sociale et culturelle. ”

## Des collaborateurs indépendants



### Ivor DAVIES

*Conseiller en politique culturelle internationale - Sheffield (Royaume-Uni)*

**Formation** Diplômé de français et philosophie de l'université de Sheffield, et d'un master en politique et gestion culturelles de la City University de Londres.

**Expertise** Ivor travaille dans le champ de la coopération européenne, intégrée dans un contexte mondialisé. Il possède une longue expérience d'élaboration des politiques culturelles. Aujourd'hui, Ivor oriente sa pratique à l'international par le biais de recherches, d'interventions lors de conférences, de participations à des réseaux, et par l'enseignement.

**Ses réalisations** Après avoir débuté sa carrière au Crucible Theatre à Sheffield, il a enseigné le management artistique et les politiques culturelles dans plusieurs universités.

Il a été directeur du spectacle vivant puis de la Stratégie internationale au Arts Council England. Il a également été membre du bureau de Culture Action Europe. Ivor mène actuellement un projet de recherche à long terme « artseurope50 : bridges in European arts policy » et participe au projet « trans-making »

#### Ce qu'il apporte au Learning Lab

Sa connaissance des politiques culturelles au niveau international, et sa riche expérience d'enseignant. ”



### Giulia CRISCI

*Curatrice d'art indépendante - Palerme (Italie)*

**Formation** Diplômée en histoire de l'art à Palerme, elle s'est spécialisée à Turin avec une thèse sur l'espace public immatériel. Lauréate du programme de recherche international Sylff- Young Leaders Fellowship Fund de la Fondation Tokyo en partenariat avec l'Institut de formation politique Pedro Arrupe de Palerme.

**Expertise** Elle s'intéresse à la relation entre l'art et l'activisme dans le domaine public et la sphère sociale -avec une focalisation particulière sur la ville et ses zones de tensions-, dans le but d'activer des espaces de réflexion critique et d'action collective.

**Ses réalisations** Giulia a travaillé au sein de l'équipe curatoriale et pédagogique d'UNIDEE - University of ideas, programme éducatif expérimental de la Cittadellarte - Fondation Pistoletto.

Au sein de Routes Agency, elle a fondé Ulissi, un projet de recherche et de pratique artistique dont l'objectif est d'explorer l'imaginaire de la mafia au sein des cultures contemporaines.

À Palerme, elle contribue au programme artistique et pédagogique de l'*Ecomuseo Urbano Mare Memoria Viva*.

**Ce qu'elle apporte au Learning Lab** Son expérience dans des projets culturels engagés et innovants ; son regard d'historienne de l'art et sa vision de l'Europe méditerranéenne. ”



### Maïté MAZEL

*Directrice de la Cité Européenne des Métiers d'Arts (CITEMA) - Cetone (Italie)*

**Formation** Titulaire d'un Master en Management Culturel Européen à l'Université de la Sorbonne-Nouvelle (Paris). Maïté a également une formation de comédienne, suivie entre la France et la Russie.

**Ses réalisations** Avant de créer CITEMA à Cetone en 2006, Maïté a développé différents projets culturels et éducatifs en Afrique et en Amérique latine.

Elle collabore avec le Relais Culture Europe sur la conduite de projets européens de recherche et d'innovation tels que Sostenuto (INTERREG MED 2009-2012) et Trans-Making (Horizon 2020).

**Ce qu'elle apporte au Learning Lab** Son regard et son expérience marqués par son parcours international et sa plongée dans des univers très distincts, du théâtre aux projets éducatifs en passant par la céramique et le montage de projets culturels innovants, basés sur le partage d'expériences. ”



### Camille PAGEARD

*Critique et Historien d'Art*

**Formation** Titulaire d'une thèse en histoire et critique des arts.

**Expertise** Camille enseigne à l'ENSBA (Lyon) où son travail et ses recherches lient actuellement l'histoire de l'art et du design, l'édition et la poésie contemporaine.

**Ses réalisations** En 2014, Camille a été co-éditeur du catalogue de la biennale d'art contemporain de Liverpool, *A Needle Walks into a Haystack*, avec Mai Abu El Dahab et Anthony Huberman.

De 2014 à 2018, il a collaboré à la maison d'édition <o> future <o> où il a dirigé la publication de plusieurs ouvrages.

Il a récemment traduit avec Jean-François Caro deux livres de David Antin, *Essais choisis sur l'art et la littérature* et *Parler aux frontières*, tous deux publiés en 2017.

**Ce qu'il apporte au Learning Lab** Ses recherches sur la place de l'art et de la poésie dans des sociétés complexes ; son expérience dans l'édition et la transmission. ”

## Le Relais Culture Europe en quelques mots

Structure publique nationale, le Relais Culture Europe est une plateforme d'innovation sur l'Europe et la culture. Il assure en France la fonction de Bureau Europe Créative.

Sa mission est de soutenir les pratiques d'innovation culturelle européenne et le développement de projets, de réseaux de coopération et de communautés d'échanges et de recherche européennes entre acteurs engagés ou souhaitant s'engager sur les questions culturelles européennes aujourd'hui.

À travers un ensemble d'actions, nous proposons à chacun des outils pour s'informer, s'orienter, se renforcer et développer de nouveaux projets.

### La spécificité du Learning Lab

**Former à l'innovation, en plaçant l'Europe au cœur de la réflexion.** Avec nous, vous n'apprenez pas uniquement la gestion de projets ou le fonctionnement des institutions européennes. Notre propos est ailleurs : il s'agit de **repenser vos modes et logiques de travail**, en ouvrant les yeux sur de nouveaux horizons à l'échelle européenne, voire mondiale. À la clé : l'émergence de projets novateurs et de réponses sociales et culturelles, en visant de manière constante le **surissement d'une Europe plus optimiste et solidaire.**

## Contact

Vous êtes intéressé.e par le(s) programme(s) **i-d,i-team** et/ou par la certification de la « *Capacité d'innovation sociale et culturelle* » ?  
**Contactez- nous !**

Noémie Eckert

Responsable du Learning Lab

+33 1 53 40 95 13

noemie.eckert@relais-culture-europe.eu



Et plus d'informations sur notre site

<https://relais-culture-europe.eu/fr/le-learning-lab-du-relais-culture-europe>



De gauche à droite : Izmir (i-team 2017-18), Istanbul (i-team 2016-17), Hendaye (i-team 2017-18), Palerme (i-team 2018-19).

Organisme de formation rendu référençable par le Datadock

Relais Culture Europe, 132 rue du Faubourg Saint-Denis, 75010 Paris - Association régie par la loi 1901

Siret : 420 870 792 00025 - Siren : 420 870 792 - APE : 9412Z | N° de déclaration d'activité de formation : 11 75 4814675

12 #Learning Lab | Relais Culture Europe | 2019-2020

**Relais  
Culture  
Europe**