

# ASSOCIATION MARCEL HICTER POUR LA DEMOCRATIE CULTURELLE - FMH

Analyse partagée du territoire et travail de terrain des  
Centres culturels en Fédération Wallonie-Bruxelles :  
enjeux et défis d'un secteur en remaniement

Etude réalisée par Lucie Godeau, chargée de mission,  
Association Marcel Hicter pour la Démocratie Culturelle

Novembre 2017

# Analyse partagée du territoire et travail de terrain des Centres culturels en Fédération Wallonie-Bruxelles : enjeux et défis d'un secteur en remaniement

Par Lucie Godeau, chargée de mission, Association Marcel Hicter pour la Démocratie Culturelle

## 1. Introduction

Partant du constat que la législation encadrant les Centres culturels en Fédération Wallonie-Bruxelles avait été totalement transformée en 2013, il est utile de savoir ce qui se trouve derrière ce changement.

Et en voilà un changement ! Comme l'a si bien analysé Olivier Van Hee dans un article paru dans le journal de Culture et Démocratie, il s'agit là d'un basculement d'une politique basée sur l'offre culturelle vers une politique basée sur la demande. Et ce, non pas au sens économique, qui traduirait une vision de la culture comme objet de consommation ; plutôt, au sens symbolique, invitant les citoyens à regarder davantage la société au travers de la culture.

*« Désormais, l'action d'un Centre ne se concevra plus comme la juxtaposition de missions prédéfinies par un texte législatif (diffusion, service, création, éducation permanente, etc.). Désormais, un Centre culturel définira lui-même son action. Le Décret 2013 renonce à pré-engager des missions en laissant la place aux forces vives des associations et ne fournit plus le plan détaillé. Il fournit la méthode. Et enjoint les Centres à créer leur propre vision du développement culturel.»<sup>1</sup>*

Au cœur de cette logique : la réalisation d'une *analyse partagée du territoire*. Celle-ci visant à faire émerger des enjeux sociétaux présents au sein du territoire sur lequel le Centre culturel développe son action, en vue de renforcer les liens entre les actions menées et le territoire sur lequel le Centre culturel agit.

Le but de notre étude est double.

D'une part, nous souhaitons saisir dans quel contexte<sup>2</sup> ce décret s'insère et ce dont il est le reflet. De l'autre, nous souhaitons comprendre comment un Centre culturel développe ce travail d'analyse partagée, étape désormais incontournable dans la construction de son action culturelle. En ce sens, comment tout cela s'organise (Qui pilote le travail ? Qui peut s'exprimer ?) et en quoi cela est nouveau pour les acteurs de terrain (Qu'est ce que cela change au niveau de l'organisation interne propre à chaque centre culturel, par exemple ?). Le but étant de questionner si cette *analyse partagée du territoire* vient bouleverser le rapport au métier des acteurs en Centre culturel. Ont-ils découvert une nouvelle manière d'œuvrer tant à la démocratie qu'à la coopération culturelle ?

Nous allons donc dans un premier temps brièvement présenter un historique du secteur des Centres culturels afin de tenter d'appréhender le contexte plus global dans lequel ce changement de décret s'inscrit et ce qu'il a à nous apprendre sur les politiques culturelles menées en Fédération Wallonie-Bruxelles de nos jours.

Sur base de l'expérience de trois Centres culturels, nous exposerons ensuite en quoi consiste cette nouvelle méthodologie de construction de l'action culturelle et son impact en terme de démocratie et de coopération culturelle.

Il s'agit donc d'une recherche empirique inductive, non-exhaustive, basée sur l'expérience et le ressenti des personnes interviewées. Celle-ci vise avant tout à analyser une mutation, résultat d'un secteur présentant un certain nombre de contradictions et à porter une réflexion sur les différentes manières d'œuvrer à la démocratie culturelle et à la coopération aujourd'hui, quand on est un Centre culturel reconnu en Fédération Wallonie-Bruxelles.

## 2. Bref rappel de l'histoire des Centres culturels et évolution des politiques culturelles en Fédération Wallonie-Bruxelles

Les origines des Centres culturels sont à aller chercher au début du siècle passé.

En effet, au lendemain de la première guerre mondiale, deux provinces, celle du Hainaut et celle de Liège, agissent en pionnières d'une future politique culturelle et créent ce qui sera les précurseurs des Centres culturels. La province du Hainaut créant une *Commission provinciale des loisirs de l'ouvrier*, convaincue que les progrès sociaux et politiques des travailleurs doivent aussi être intellectuels et physiques. La province de Liège ouvrant à Seraing une *Maison des loisirs de l'ouvrier* afin de pouvoir organiser des séances éducatives en faveur de la classe ouvrière, leur permettant de s'émanciper.

Ces deux initiatives ont donc une fonction avant tout éducative et sociale, reflet du contexte de l'époque. A savoir que la culture n'est pas encore considérée comme un champ autonome mais relève de l'instruction publique. Il n'existe donc quasiment pas d'action publique dans le champ culturel si ce n'est le soutien aux institutions telles que le Théâtre national de Belgique ou le Palais des beaux-arts de Bruxelles, au « œuvres complémentaires à l'école » ou encore aux bibliothèques publiques.

Progressivement, une fonction culturelle publique se développe à côté de cette fonction éducative. Résultat de l'évolution de la société, marquée par une perte de lien social<sup>3</sup> mais aussi par l'augmentation du temps de loisirs. La culture devient donc un véritable enjeu politique ; il faut en garantir l'accès à tous. On parle alors de démocratisation de la culture, concept porté par André Malraux en France, qui aura beaucoup d'écho en Belgique.

Petit à petit, ont assisté donc à l'émergence d'une politique culturelle globale ; actée dans un premier temps par la création d'un poste de ministre des Affaires culturelles en 1958 puis par la création d'un Ministère de la Culture, en 1965.

Dans cette lignée, en 1968, le Ministre de la Culture, Pierre Wigny, développe un *Plan quinquennal de politique culturelle*, contenant entre autre un dispositif général en faveur des Centres culturels.

Ce plan arrive au moment où Marcel Hicter, alors directeur général de la Jeunesse et des Loisirs du Ministère de l'Education nationale et de la Culture française, défend l'importance du « droit d'accès à une citoyenneté active dans tous les domaines ».

Egalement formulé comme une nécessité d'œuvrer à la démocratie culturelle.

Le Plan quinquennal de politique culturelle du Ministre Wigny tiendra compte de ces deux référentiels et sera à l'origine de l'arrêté royal du 5 août 1970 établissant les conditions d'agrégation et d'octroi de subventions aux Maisons de la Culture (en charge de la démocratisation de la culture) et au Foyers culturels (en charge de l'animation socio-culturelle/de la démocratie culturelle). Pour la première fois, un dispositif général en faveur des Centres culturels est proposé.<sup>4</sup>

Au fil des années, les réalités des territoires et des populations évoluent et il est dès lors temps de repenser les missions poursuivies par ces structures. En juillet 1992, un nouveau dispositif fixant les conditions de reconnaissance et de subvention du secteur voit le jour. La distinction entre Maison de la culture et Foyer culturel est abolie ; elle est remplacée par les notions de Centre culturel régional et Centre culturel local, eux-mêmes classés par ordre d'importance en trois catégories pour les régionaux et en quatre pour les locaux.<sup>5</sup> Les Centres culturels locaux œuvrant sur le territoire d'une commune tandis que les Centres culturels régionaux agissent un arrondissement entier. En fonction de ce classement, la Fédération Wallonie-Bruxelles octroie des subventions récurrentes ou exceptionnelles.

Depuis lors, les Centres culturels ont à la fois pour mission de contribuer à l'exercice d'une citoyenneté active, en rencontrant les besoins culturels des populations d'un territoire, et de garantir une aide à la création et à la diffusion de l'offre culturelle des artistes de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Vingt-deux ans se sont écoulés pour que le décret du 28 juillet 1992 soit fondamentalement modifié.

En plus des changements au niveau institutionnel, les environnement socio-économique et socioculturel sont profondément transformés. Il est dès lors temps de revoir les missions du secteur ainsi que son organisation. D'autant plus qu'un certain nombre de critiques sont, depuis quelques années déjà, constamment formulées. Pour n'en citer que quelques-unes : l'absence d'un référentiel commun, l'absence d'une cartographie raisonnée de l'offre

culturelle, la rigidité du mode de reconnaissance, le classement en catégories et la mise en concurrence inconsciente des Centres reconnus.<sup>6</sup>

C'est dans un tel contexte que voit le jour le décret du 21 novembre 2013<sup>7</sup>, résultat d'un vaste chantier participatif au sein duquel sont mobilisés les acteurs du secteur, l'Astrac<sup>8</sup>, l'Association des Centres culturels (ACC), la commission des Centres culturels<sup>9</sup> mais aussi des membres du cabinet, de l'administration et de l'inspection.

Englobant les référentiels de démocratie culturelle et de démocratisation de la culture, la philosophie générale de ce décret repose désormais sur la notion plus récente de *droit à la culture*.<sup>10</sup> Mais à quoi ce droit fait-il référence ?

Dans un monde qui défend l'idée que chaque être humain possède une série de droits fondamentaux (droit à la vie, à la santé, au travail, etc.) qu'il doit pouvoir exercer pour vivre dignement, le plein exercice de ceux-ci dépend d'un certain nombre de facteurs culturels. Citons notamment la possibilité d'accéder aux savoirs, à un patrimoine culturel riche, la possibilité de s'exercer librement, de témoigner d'une ou de plusieurs identités ou encore, la possibilité de participer à une vie culturelle diversifiée. Une fois garantis, ces facteurs permettraient à chaque personne de mieux comprendre et de mieux exercer ses droits. C'est sur base d'un tel constat que repose la notion des droits culturels.<sup>11</sup>

Comme les autres droits humains, les droits culturels ont été définis et consacrés dans une série de déclarations et de conventions internationales telles que la Déclaration de l'UNESCO. Toutes ces notions ont été réunies dans la Déclaration de Fribourg datant de 2007, portée par un groupe d'experts internationaux et coordonnée par Patrice Mayer-Bisch.<sup>12</sup>

Au niveau belge, le droit à la culture a été inscrit, en décembre 1993, à l'article vingt-trois de la Constitution belge qui prévoit "le droit de mener une vie conforme à la dignité humaine" et reconnaît notamment à chacun le "droit à l'épanouissement culturel."<sup>13</sup>

Dans le nouveau cadre légal du secteur des Centres

culturels, s'il l'on parle de *droit à la culture*, celui-ci est défini comme l'ensemble des droits culturels tant en termes de créances que de libertés, individuelles et collectives, comprenant notamment la liberté artistique, le droit au maintien, au développement et à la promotion des patrimoines et des cultures, l'accès à la culture et à l'information en matière culturelle, la participation à la culture, la liberté de choix de ses appartenances et référents culturels, le droit de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques et programmes et à la prise de décisions particulières en matière culturelle.<sup>14</sup>

Garant de l'exercice effectif de ces droits culturels : une attention particulière au développement culturel des territoires. Il faut développer une action culturelle davantage concertée<sup>15</sup>, repenser les relations qu'entretiennent les acteurs culturels avec les acteurs éducatifs, sociaux ou encore économiques, mais aussi les relations entre pouvoirs publics travaillant à différentes échelles.<sup>16</sup>

Mais l'ancrage de l'action culturelle sur le territoire et la logique de partenariat ne représentent pas quelque chose de totalement neuf pour les Centres culturels. Il est donc nécessaire de rappeler dans quel contexte institutionnel ce décret voit le jour.

Penchons-nous sur cet extrait de texte formulé par Jean-Louis Genard<sup>17</sup> pour développer notre réflexion:

*« La période fondatrice du développement des politiques culturelles se caractérisait par un fort processus de « différenciation fonctionnelle ». Celle-ci était encouragée et stabilisée au travers des logiques mises en place par l'Etat. Politiques économiques, de santé, de justice, fiscale... et politiques culturelles se sont ainsi développées à l'abri l'une de l'autre, dans une très large autonomie renforcée par la séparation des grands ministères qui les mettaient en œuvre tout en en organisant la séparation. En Belgique, la communautarisation de la culture a encore amplifié ce processus. Au sein des politiques culturelles, le même processus de séparation s'est opéré, entre les genres artistiques d'abord, entre les politiques initiées plus tard sous l'emblème de la démocratie culturelle.*

*De nombreux sociologues décèlent dans les processus*

sociaux actuels une tendance opposée à la différenciation (Lash, 1999) qui remet radicalement en question les partages administratifs et institutionnels. Ainsi, au sein même du champ culturel, voit-on se développer des pratiques, souvent parmi les plus innovatrices, qui transgressent constamment les frontières administratives et sectorielles : la danse se mêle à l'architecture et au multimédia ; l'art devient évènementiel, se fait urbain, participe à l'image des villes et à leur retentissement touristique...

Mais la principale difficulté se situe à un niveau plus large. Dans un contexte où la culture soulève des enjeux qui dépassent ses limites institutionnelles (des enjeux de statut des artistes, d'emploi, de fiscalité... relevant des Régions ou du Fédéral) et où, à l'inverse, de nombreuses politiques s'assignent elles aussi des finalités culturelles (politiques sociales, de sécurité, de santé...), c'est la question des frontières de ce qu'on entend par « culture » qui se trouve posée. Ce problème est actuellement général et il se pose dans tous les pays, mais en Belgique, il prend un relief tout particulier parce qu'à travers lui en vient, pour des raisons politico-institutionnelles, à se poser à la fois la question des accords de coopération entre niveaux de pouvoirs différents, voire même la question de l'existence de la Communauté française, certains plaçant pour une redistribution des compétences culturelles vers les Régions ou, du moins, pour de nouvelles articulations institutionnelles entre Communauté française et Régions wallonne et bruxelloise. »

A la lecture des limites de ces cloisonnements et sachant que le paysage culturel en Fédération Wallonie-Bruxelles s'est majoritairement construit sur base d'initiatives volontaires, nous pensons que cette logique territoriale et de partenariat traduit une volonté des pouvoirs publics de penser une autre forme de gestion, d'œuvrer à un mode de gouvernance plus efficient. En atteste, selon nous, l'intention affichée de la ministre de l'époque, Fadila Laanan de réaliser des *Assises du développement culturel territorial* en 2011.<sup>18</sup>

« (...) Il était dès lors temps d'identifier les éventuelles disparités afin de permettre, à l'avenir, aux administrations, aux instances d'avis et aux décideurs politiques de piloter davantage le développement institutionnel de la Fédération Wallonie-Bruxelles en

tenant compte des caractéristiques particulières des territoires, sans brider pour autant le dynamisme créatif des acteurs culturels. »<sup>19</sup>

Dans cette logique, comment défendre les droits culturels lorsque l'on sait que certaines localités<sup>20</sup> présentent des carences tandis que d'autres comprennent une grande diversité d'opérateurs culturels et associatifs ? Comment défendre des notions telles que la démocratie culturelle ou la démocratisation de la culture sans que des liens entre acteurs éducatifs et culturels inscrits sur le même territoire ne soient tissés<sup>21</sup> ?

Si le décret du 21 novembre 2013 sur les Centres culturels ne découle pas directement des *Assises du développement culturel territorial*, il s'inscrit néanmoins dans un changement de philosophie plus global, auquel prennent également part les associations d'éducation permanente, les bibliothèques et les Centres d'Expression et de créativité (CEC).<sup>22</sup> Garant de cette philosophie d'action culturelle : *l'analyse partagée du territoire*. Mais en quoi cela consiste-t-il exactement ?

### **3. Vers un changement de paradigme : l'analyse partagée du territoire et la boucle procédurale**

Le décret du 21 novembre 2013 introduit donc une démarche toute à fait nouvelle, du moins qui est désormais la condition sine qua non pour qu'un Centre culturel voit son action culturelle reconnue par la Fédération Wallonie-Bruxelles, dans le cadre d'un contrat-programme : *l'analyse partagée du territoire* et la boucle procédurale qui s'en suit.

Basée sur une démarche participative, intégrant les acteurs du Centre culturel, les collectivités publiques locales, des partenaires du domaine social et culturel, des citoyens ou encore des artistes, *l'analyse partagée* a pour but d'identifier les ressources du territoire mais aussi de faire émerger les besoins sociaux et culturels des habitants. Il ne s'agit pas de réaliser un bilan statistique des problèmes du territoire, ce n'est pas le rôle des Centres culturels, mais de construire une représentation commune du territoire. Et ce, afin de choisir un ou plusieurs enjeux sociétaux pour lesquels le Centre culturel se mobilisera sur les cinq années à venir, au travers des

opérations culturelles qu'il proposera.<sup>23</sup>

« Il s'agit de faire émerger les regards subjectifs portés sur le territoire et d'en faire une base pour la construction de son action culturelle. »<sup>24</sup>

Bien entendu, les territoires d'action du Centre culturel peuvent être multiples : territoire d'affinité, d'ancrage ou de rayonnement ; ce qui permet de dépasser les frontières bien rigides du territoire d'implantation<sup>25</sup>. Dans cette logique, plusieurs Centres culturels estimant partager des enjeux et caractéristiques communs peuvent mener une analyse partagée en collaboration sur un territoire plus large.

Toutes les expériences et points de vue récoltés lors de cette étape « exploratoire », permettront de fonder une délibération susceptible de faire émerger des enjeux de société sur lesquels le Centre culturel pourrait travailler. L'équipe de chaque Centre culturel, seul ou en collectif,<sup>26</sup> devra en sélectionner un ou plusieurs sur lesquels ils baseront leur projet d'action culturelle et qui représenteront donc un fil rouge à suivre pour le choix des opérations culturelles. Ces dernières devant désormais mieux tenir compte des représentations subjectives du territoire, de ses ressources et de ses forces, de ses défis et de ses transitions, ainsi que de la gouvernance interne (organisation et mise en réseau) propre au Centre culturel.<sup>27</sup>

Mais est-ce le rôle des Centres culturels de résoudre des questions de société ? Pas directement ; il s'agit plutôt de symboliser ces questions de société à travers l'action culturelle ; de faire en sorte que la culture évoque le monde.

#### **4. Evolution des relations entre parties prenantes au sein des Centres culturels en Fédération Wallonie-Bruxelles**

En plus de la méthode à adopter pour construire l'action culturelle, le décret introduit également des changements au niveau de la gouvernance.

Si le principe de cogestion et de concertation des

politiques culturelles entre les communes, les provinces<sup>28</sup> et la Fédération Wallonie-Bruxelles reste d'application, le décret engendre des modifications dans la structure institutionnelle des Centres culturels.<sup>29</sup> En effet, l'inspection générale de la Culture reste invitée permanente à titre consultatif aux assemblées générales et aux conseils d'administration des Centres culturels, mais la Fédération Wallonie-Bruxelles n'est plus représentée au sein de ces instances de décision et de gestion.

Cela dit, des réunions de concertation avec les différentes collectivités publiques associées (et des représentants associatifs) ont lieu à l'invitation de l'Inspection de la Culture, notamment à l'occasion de l'instruction de la demande de reconnaissance et de l'évaluation, mais aussi à tout moment à la demande d'une des parties.

Il s'agit donc d'un renforcement de la culture de la discussion et de la délibération, guidé par une volonté de donner plus de poids aux acteurs de terrain.

De plus, le passage du *Conseil culturel* au *Conseil d'orientation* inscrit dans le décret, représente pour certains Centres culturels une source de changement pour la construction de leur action culturelle.

En effet, alors que le *Conseil culturel* remplissait un rôle de programmation des activités, sa fonction évolue aujourd'hui vers la réalisation d'outils d'autoévaluation, la construction d'une réflexion générale sur l'action culturelle menée par le Centre culturel, la formulation d'avis sur cette action et sur son développement ainsi que sur l'adéquation entre l'action et les enjeux de société du territoire tels que définis à la suite de l'analyse partagée.<sup>30</sup> Alors qu'avant il était fréquent que les choix de programmation dépendent des goûts d'un membre du *conseil culturel*, ce remaniement des fonctions octroie une plus grande liberté à l'équipe dans la construction du projet culturel de leur structure.

De plus, ce *conseil d'orientation* doit être aussi bien composé de membres de l'équipe du Centre culturel et du conseil d'administration que de personnes<sup>31</sup> extérieures, issues du tissu social, associatif, économique et/ou culturel<sup>32</sup>. Ce qui offre à l'équipe la possibilité de penser la composition de cet organe de manière stratégique, en sélectionnant les

personnes à y intégrer en fonction de la manière dont ils pensent le développement culturel de leur territoire.

Le changement de méthodologie pour la construction de l'action culturelle et l'évolution des rapports entre parties prenantes qu'elle engendre sont très vite apparus déstabilisants pour les acteurs de terrain. De ce fait, afin de faciliter la transition, une formation des directeurs et de leur équipe vers le nouveau décret du 21 novembre 2013 fut pensée par la Fédération Wallonie-Bruxelles et organisée par le Centre socialiste d'éducation permanente (CESEP), en partenariat avec l'association Présence et Action Culturelles (PAC).

Un grand nombre d'acteurs des Centres culturels participèrent donc à cette formation en vue de réaliser leur analyse partagée du territoire. Aux dires des formateurs que nous avons pu rencontrer, si certaines appréhensions furent formulées, la majorité des acteurs prirent vite conscience des opportunités et des effets positifs collatéraux que ce nouveau décret laisse présager.

Aujourd'hui, la majorité des Centres culturels reconnus par le Décret de 1992 ont pris en main la démarche de transition vers le nouveau décret. Et le moins que l'on puisse dire c'est que les projets en cours sont d'une grande diversité. Mais pour ceux l'ayant déjà terminée, qu'en ont-ils retiré ? Qu'ont-ils appris sur leur métier, sur la manière d'œuvrer à plus de démocratie et de coopération culturelle ?

C'est sur base de l'expérience des trois Centres culturels rencontrés que l'on fournira des éléments de réponses à ces questions.

## **5. Aperçu des différentes méthodes de construction de l'analyse partagée et expériences vécues dans chaque Centre culturel**

Nous avons donc rencontré trois directeurs de Centres culturels : le Centre culturel le Jacques Franck de Saint-Gilles, le Centre culturel du Brabant-Wallon et le Centre culturel de Liège Les Chiroux.

Mais pourquoi ces Centres culturels précisément ? Simplement parce que nous souhaitions montrer qu'il existe autant de manière de construire l'analyse

partagée qu'il n'y a de Centre culturel. Sélectionner trois Centres culturels ayant des histoires et des « raisons d'être » différentes était l'idéal.

Nous avons également interviewé des personnes impliquées dans le processus de transition du secteur tel que des inspecteurs ou de personnes en charge des formations des travailleurs de terrain ayant suivies l'introduction du nouveau décret. Ces rencontres visant quant à elles à mobiliser des témoignages réflexifs sur le secteur et ses grandes évolutions.

Enfin, nous avons rencontré des membres de la Fédération représentative du secteur des Centres culturels de la Fédération Wallonie-Bruxelles (Astrac), qui nous ont fourni un point de vue global sur la situation, basé sur les témoignages d'acteurs des Centres culturels leur parvenant fréquemment.

### **5.1 Trois Centres culturels, trois histoire**

Avant de présenter comment chacun des Centres culturels rencontrés a construit son analyse partagée du territoire, il est nécessaire de revenir sur quelques caractéristiques leur étant propres<sup>33</sup>, ayant un impact autant sur la manière dont les équipes ont menées l'analyse partagée que sur ce que chacun retire de cette expérience. Il est donc impossible de tenter une comparaison, même si nous verrons néanmoins qu'il existe quelques points communs.

Précisons par ailleurs que le focus sera mis sur l'expérience du Centre culturel Jacques Franck ; tandis que nous nous baserons sur les deux autres Centres culturels pour faire ressortir la singularité de cette démarche. Et ce, parce que le Jacques Franck a la particularité d'avoir très rapidement ressenti ce que ce nouveau décret engendrait comme changement. Certainement parce qu'il est radicalement venu bousculer la politique culturelle qui y était menée. Ainsi, si les expériences des deux autres Centres culturels sont tout aussi riches et intéressantes, il nous semble que les changements seront davantage observables d'ici quelques années.

## Centre culturel Jacques Franck

Reconnu en tant que Centre culturel local sous le décret de 1992, le Jacques Franck est situé dans la commune bruxelloise, Saint-Gilles.

Bruxelles est la deuxième ville la plus cosmopolite du monde. S'il s'agit véritablement d'une richesse humaine extraordinaire, cela engendre également toutes une série de difficultés en matière de vivre ensemble et de cohésion sociale. Quartier de Bruxelles de plus en plus prisé, Saint-Gilles se situe au dessus de la moyenne bruxelloise en terme de mixité sociale et culturelle. Ce qui représente un réel enjeu pour les acteurs du Jacques Franck en terme de rapport à la population. En effet, comment intégrer toute cette diversité au sein d'un projet culturel ? Comment réussir à donner la parole à tout le monde et à établir une relation de proximité avec chaque citoyen présent au sein de cette commune quand on sait que richesse et forte paupérisation se côtoient quotidiennement ?

Par ailleurs, pour les acteurs de terrain du Jacques Franck, il n'est pas aisé de définir les limites de leur territoire d'action. Si l'on aurait tendance à penser que se baser sur la notion de « territoire d'implantation » permet de simplifier les choses, le fait d'être implanté au cœur de Bruxelles, présentant un grand nombre de niveaux de pouvoir, pointe les limites de cette option.

En effet, pour citer quelques exemples, le Jacques Franck œuvre à l'échelle du Contrat de quartier Parvis-Morichar, de la Commune de Saint-Gilles, de l'Intercommunale Saint-Gilles/Forest, de la Région Bruxelloise, de la Fédération Wallonie-Bruxelles et parfois aussi de la Belgique Fédérale, de la Francophonie et de l'Europe.<sup>34</sup>

De plus, Saint-Gilles est assez similaire à une commune comme Anderlecht ou Forest d'un point de vue démographique, socio-économique et socio-culturel. Si bien que les actions qu'ils développent s'adressent aussi bien à des saint-gillois qu'aux habitants de ces communes voisines.

Encore, il n'y a pas de Centre culturel reconnu à Uccle et à Ixelles et celui de Bruxelles<sup>35</sup> est situé à Laeken. De ce fait, le public du Jacques Franck provient de partout dans la Région, avec une légère

prédominance saint-gilloise et une forte présence de résidents des communes limitrophes.

Enfin, le fait d'être situé à deux pas de la Gare du Midi engendre la présence de personnes domiciliées en Wallonie.

Ce Centre culturel développe donc ses actions sur un territoire qui dépasse celui de la commune dans laquelle il est établi et touche – du moins, à la possibilité de toucher – une population très diversifiée.

Le fait d'être situé en contexte urbain n'est pas non plus anodin. Bruxelles présente un large tissu associatif et une grande diversité d'opérateurs culturels, sociaux et éducatifs. Le rôle d'*assembler* que se doit désormais de jouer le Centre culturel représente un réel défi pour les acteurs de terrain du Jacques Franck.

En ce qui concerne la politique d'action culturelle développée par le Jacques Franck, celle-ci est depuis des années à la fois structurée autour d'activités de diffusion et d'éducation permanente, avec une prédominance des actions en diffusion étant donné qu'une grande salle de spectacle est à disposition.

## Centre culturel du Brabant-Wallon

Né de la fusion de la Maison de la culture de Nivelles et de la Maison de la culture de Wavre, le CCBW était sous le décret de 1992 reconnu comme Centre culturel régional de catégorie 1.

N'étant rattaché ni à un pôle urbain important ni à une commune en particulier et ne disposant d'aucune salle de diffusion, le Centre culturel du Brabant Wallon inscrit depuis toujours son action dans une logique d'éducation permanente et de développement culturel territorial, en partenariat avec d'autres acteurs du territoire. Les acteurs du CCBW coordonnent, animent et accompagnent donc depuis de nombreuses années des activités par les ex-Centres culturels locaux des communes présentes au sein de l'arrondissement de Nivelles.

Suite au départ du premier directeur, le successeur marqua la nécessité de créer un département artistique de qualité. Le CCBW développa donc en



parallèle du secteur éducation permanente, un pôle création artistique, un pôle théâtre jeune public, un pôle musique ainsi qu'un pôle art plastique.

Ce Centre culturel se définit donc comme un espace de rencontres, de transversalités, de complémentarités entre plusieurs domaines culturels et secteurs d'action (l'artistique, l'éducation permanente, la jeunesse, l'éducatif, le social, l'aménagement du territoire, etc.).

### Centre culturel Les Chiroux

Reconnu en tant que Centre culturel local tel que défini sous l'ancien décret de 1992, Le Centre culturel Les Chiroux présente également certaines particularités.

Concernant la place qu'occupe ce Centre culturel à l'échelle de Liège, la situation est assez similaire à celle rencontrée par le Centre culturel Jacques Franck : une inscription dans un contexte urbain<sup>36</sup> présentant une grande diversité d'opérateurs culturels, associatifs et éducatifs, fondant le Centre culturel dans une énorme masse et traversée quotidiennement par des milliers de personnes convergeant vers ce pôle éducatif, culturel, commercial, de services et d'emplois.

Pour mettre l'accent sur le secteur culturel, Liège dispose de nombreuses structures dans les domaines les plus variés, qui sont le plus souvent implantées au centre-ville.

La Ville de Liège soutient également quatre Centres culturels locaux<sup>37</sup>. Elle échappe ainsi au modèle centralisé<sup>38</sup> que connaissent les autres villes wallonnes, telle que Charleroi. Les Liégeois considèrent cette déconcentration de l'action portée par les Centres culturels comme une opportunité. Ainsi, une coopération fut créée. Le but étant que chaque Centre culturel développe une spécificité qu'il met à disposition des autres Centres culturels présents à Liège mais aussi des autres communes qui n'ont pas de Centre culturel. En somme, cela est assez proche de ce que le décret du 21 novembre 2013 propose désormais en matière de coopération. Nous y reviendrons.

En ce qui concerne la situation propre aux Chiroux, disposant d'une salle de 180 places, structurée en demi-cercle, avec une scène très proche du public, ce Centre culturel a toujours développé un grand volet Jeune public. Cela d'autant plus vu le nombre très élevé d'écoles présentes sur le territoire (165 établissements scolaires à Liège et une université).

### **5.2 Centre culturel Jacques Franck**

Centre culturel de la commune de Saint-Gilles, le Jacques Franck a entamé son analyse partagée du territoire fin 2013. Cette première étape, qui avait pour objectif d'aller à la rencontre des personnes présentes au sein de cette commune bruxelloise et au delà afin de récolter des histoires, des « vécus territoriaux » ainsi que des points de vue sur les enjeux sociétaux et culturels, a occupé l'équipe du Jacques Franck jusqu'en novembre 2015. La fin de celle-ci fut marquée par l'organisation de leur *Exposition partagée*, réunissant tous les témoignages récoltés et présentant toutes les activités ayant pris cours durant ces deux années. Mais qu'est-ce qui fut réalisé concrètement ?

#### Construction de l'analyse partagée

L'accent fut à la fois mis sur l'appropriation de données objectives par les membres de l'équipe, leur permettant de mieux connaître leur territoire, que sur la construction collective d'une représentation du territoire d'ordre plus subjectif.

Ainsi, de l'équipe de programmation à l'équipe logistique, tous durent lire diverses études et prendre connaissances de données statistiques telles que celles liées à la jeunesse, aux questions de mixité sociale et culturelle, aux diverses migrations, aux langues, au sein de la commune de Saint-Gilles et à Bruxelles.

Via des moteurs de recherches, des bases de données et un logiciel gratuit, ils ont également réalisé plusieurs cartes de localisation (écoles, tissu associatif, lieux de diffusion, lieux de concerts, d'expo, de productions, studio...). Et ce, dans le but de disposer de supports d'informations complets

autour d'un tissu associatif exceptionnellement dense et massif, de permettre aux programmeurs de communiquer aux autres collègues leur position programmatique (complémentarités et partenariats possibles) ainsi que de créer sur un outil de médiation des publics.

En parallèle, ils organisèrent également diverses animations telles que « Porteurs de paroles » qui avait pour but d'interpeller en rue la population sur les enjeux de société grâce à l'affichage de questions aux quatre coins de l'espace public saint-gillois ou encore une cartographie subjective réalisée par des saint-gillois qui visait à construire une représentation commune. Un large panel d'interventions artistiques fut également développé dans le cadre de cette analyse partagée. Notamment, « Saint Gilles, ville des mots » ou encore la production radiophonique « Plus de culture dans mon quartier ».

Ces activités furent spécialement conçues pour la réalisation de *l'analyse partagée* et menées aussi bien par l'équipe, avec des outils développés par d'autres associations tels qu'Article 27 ou Présence et Action culturelles<sup>39</sup>, qu'en partenariat avec des artistes ou d'autres acteurs du monde non-marchand.

Une caractéristique commune semble ressortir : la place accordée à la population, à la participation, à la construction collective d'une image mentale du territoire. En effet, en plus d'avoir questionné des citoyens lambda, chaque membre de l'équipe est allé à la rencontre des opérateurs culturels et sociaux voisins, notamment en contactant une quarantaine d'associations dans le but de présenter la démarche dans laquelle ils s'inscrivaient, d'ouvrir la porte aux partenariats et d'obtenir bon nombre de ressentis territoriaux locaux (par quartier) au sein de leur commune.<sup>40</sup>

L'interrogation du territoire terminée, symbolisée au travers de *l'Exposition partagée*, il était temps de procéder à la sélection des enjeux. Celle-ci fut réalisée en plusieurs étapes.

### Sélection des enjeux

Dans un premier temps, il s'agissait d'identifier tous les enjeux qui pourraient être traités compte tenu des informations qui étaient ressorties de l'analyse partagée. Ainsi, toujours dans cette logique de participation collective, en équipe, avec les membres de leur assemblée générale et de leur conseil d'administration mais aussi avec le large tissu associatif voisin et les personnes s'étant prononcées lors de l'Exposition partagée<sup>41</sup>, une première liste d'enjeux fut définie. Cette étape s'est ensuite prolongée par une mise au vert de plusieurs jours durant laquelle l'équipe du Jacques Franck sélectionna les enjeux finaux, qui représentent aujourd'hui le fil rouge de leur action culturelle.

Cette sélection découle à la fois des « actions-fierte »<sup>42</sup> identifiées par chaque membre de l'équipe suite à l'auto-évaluation de leurs actions et des résultats de l'analyse partagée. Leurs opérations culturelles auront principalement pour objectif de « valoriser les identités psycho-sociales minoritaires ou fragilisées et favoriser une urbanisation inclusive » et de « favoriser des reliances et des appropriations d'espaces et de services ».

Il n'y a donc pas rupture totale avec les opérations menées précédemment mais ce nouveau décret et la méthodologie qu'il impose est vraiment venu bouger les lignes au sein du Jacques Franck. Et ce, à plusieurs niveaux.

### Bousclement autour de la prise en compte de la participation

Aborder la notion de participation peut faire référence à plusieurs dimensions. D'une part, comme nous venons de l'exposer ci-dessus, la démarche d'analyse partagée a amené les acteurs de terrain à inclure davantage les citoyens et les opérateurs culturels/sociaux inscrit sur leur territoire dans la construction de leur projet d'action culturelle. Mais la participation fait également référence au public visé par leur activité.

Si l'étude réalisée par l'Observatoire des politiques culturelles a montré qu'en 2008 seulement 43% des Centres culturels réfléchissaient au public visé par

leurs activités de diffusion artistique<sup>43</sup>, la nouvelle méthodologie de sélection des opérations culturelles, via l'analyse partagée, a manifestement amené les acteurs du Jacques Franck à davantage penser la participation des publics.

Comme nous l'avons évoqué ci-dessus, contrairement à un certain nombre de Centres culturels en Fédération Wallonie-Bruxelles, le Jacques Franck dispose d'une grande salle de spectacle. Ainsi, s'ils tissaient des liens avec un Centre d'expression et de créativité, des artistes en résidence et d'autres acteurs du milieu associatif, cela ne s'inscrivait pas toujours dans une logique d'éducation permanente et ne représentait pas leur « core business ». Le soutien à la création et la diffusion culturelle occupant une part plus importante dans leur action culturelle.<sup>44</sup>

Comme ils l'ont affirmé, ils n'avaient aucune raison de remettre en question leur travail puisqu'ils avaient un public pour tout ce qu'ils proposaient et qu'ils s'estimaient complémentaires aux activités proposées à Saint-Gilles, communes présentant un tissu socio-culturel et associatif très dense ; il ne semblait donc pas y avoir des attentes énormes ou une nécessité de s'engager davantage.

C'est suite à la formation « Piloter un Centre culturel » organisée à l'attention des membres des équipes des Centres culturels, ayant pris cours au lendemain de l'exécution du décret, que le déclic s'est produit et les a véritablement bousculé dans leur rapport à la participation.

*« (...) On a été formé par des gens entre autre de cette génération [des années 1970] qui nous ont remis le curseur au bon endroit je dirais, en disant « n'oubliez pas que vous faites tout ça, c'est très bien mais tout dépend de comment vous le faites. Si vous ne le faites pas en relation avec les habitants et les attentes des gens et que vous êtes dans une logique uniquement programmatique, alors ça n'a pas de sens ». Et là, j'ai commencé à réfléchir en me disant « bon oui ce que l'on fait est peut-être intéressant mais est-ce que c'est vraiment en lien avec les attentes des gens ? » Et là, la révolution elle s'est passée au moment où on s'est lancé dans l'analyse partagée. En se disant « bon l'analyse partagée si on veut la faire vraiment, aller vraiment à la*

*rencontre des gens, il faut déjà trouver les outils pour les interroger et ne pas penser à la place des gens. En disant à mon équipe, vous continuez à travailler comme vous le faisiez mais on va parallèlement à ça réfléchir à ce que les gens de notre quartier attendent, réfléchir à notre quartier : c'est quoi notre quartier ? C'est quoi notre commune ? C'est quoi Bruxelles ? C'est quoi la Belgique au sens large et puis c'est quoi notre rapport encore plus vaste ? » ».*

Ainsi, dès les débuts du processus d'analyse partagée, ils ont pensé les « absents » de leurs activités. Ajouté au fait que l'énumération des premiers enjeux s'est fait de manière inclusive, ils constatent déjà que leur public change et sera amené à se diversifier davantage dans les mois qui viennent.

D'une part parce qu'ils ont une meilleure compréhension des freins à la participation d'un certain nombre de personnes. En effet, des interrogations formulées lors des rencontres dans l'espace public, ressorti le fait que programmer tous les spectacles en soirée représentait un frein pour un certain nombre de personnes. De ce fait, une tranche horaire permettant de toucher davantage de personnes fut proposée.

De l'autre parce qu'ils ont revu leur offre culturelle et qu'il développent désormais des activités en lien avec les attentes réelles des personnes présentes sur leur territoire d'action.

*« On soutenait des spectacles en création et on faisait des séries de cinq à six spectacles ; ça voulait dire cinq à six soirées consacrées à ça, l'équipe technique bloquée là dessus. Bah maintenant on ne le fait quasiment plus. On accompagne en création dans la petite salle ; en création lumière, pendant l'été parce qu'on a pas d'activité en soirée donc le plateau est disponible, mais en saison je vais privilégier ce temps pour faire de la diffusion pour les écoles parce qu'on me le demande énormément. »*

Encore, le renforcement des partenariats avec les acteurs associatifs, sociaux et culturels présents sur leur commune amènera aussi un autre public.

## Bousculement dans l'organisation interne et dans les rapports à l'action culturelle menée dans leur institution

Si ces dernières années, l'action culturelle se structurait autour de plusieurs pôles : patrimoine, lecture, diffusion, relations aux associations, éducation permanente, etc. avec un programmateur pour chaque pôle, aujourd'hui, les membres de l'équipe travaillent beaucoup plus ensemble car il y a un fil rouge : les enjeux définis sur base de l'analyse partagée du territoire. Exemplifions nos propos.

Suite à sa décision de valoriser les identités psychosociales minoritaires ou fragilisées et de favoriser une urbanisation inclusive, le Jacques Franck développe un projet d'atelier en partenariat avec le Service d'aide aux justiciables autour de la musique en prison, avec une restitution à l'extérieur de la prison. Le but de cet atelier étant de redonner l'exclusivité aux détenus, de rappeler qu'ils existent et que ce sont des êtres humains comme tout le monde ; mais aussi de faire en sorte que les gens qui ne connaissent pas le milieu carcéral puissent y réfléchir et porter un regard nouveau sur les prisonniers. Dans ce cadre là, la coordinatrice associative et le membre de l'équipe en charge de la programmation musicale organiseront le projet en équipe, de manière transversale. Ils interagissent donc beaucoup plus qu'avant, lors des « réunions d'animation et de programmation » prévues à cet effet.

« (...) C'est beaucoup plus mélangé. Avant chacun gérait séparément. Chacun d'entre nous a un secteur qu'il connaît plus. Moi je visionne quasiment tous les spectacles de danse créés en Fédération Wallonie-Bruxelles, j'ai pas le temps en plus pour aller écouter tous les concerts donc j'ai quelqu'un qui est plus dans ce secteur là et qui va me dire « tiens là je pourrais... » Et je leur fais totalement confiance, on est complémentaire. Ça prend plus de temps mais c'est beaucoup plus enrichissant. »

Ils affirment que l'action culturelle développée aujourd'hui est plus ouverte et plus en lien avec les autres. Bien qu'ils pensent que cette logique de travail en réseau était déjà encouragée dans les

anciens décrets, elle s'est perdue au fil des années. Principalement suite aux spécialisations ayant structurées le champs culturel. Si celles-ci ont porté leurs fruits et ont permis de développer des actions plus adaptées à la complexité de notre société, elles ont également provoqué certaines dérives -des cloisonnements comme nous l'avons expliqué précédemment. De ce fait, certains sont rentrés dans une logique programmatiques, au dépend d'actions d'éducation permanente, valeurs fondatrices des Centres culturels.

*« Le milieu associatif était très engagé dans les années 70-80, tout le monde était sur les mêmes valeurs et tous ensemble ; puis ça a changé, parce que le contexte a fait que tout s'est sectorisé et s'est spécialisé. Tu as eu un financement pour les bibliothèques, un financement pour l'éducation permanente, etc. donc chacun avait sa case, on laissait chacun travailler dans sa case et on était dans la nôtre. Et le lien manquait. Et notre décret n'est pas le seul à être un nouveau décret, il y a eu en même temps un nouveau décret des bibliothèques, etc. Donc tout ça se fait ensemble et la réflexion elle est intersectorielle et transversale. »*

La directrice évoque même un plus grand engagement politique de leur part et de la part des artistes.

*« Je pense que j'ai encore plus d'engagement qu'avant. Le projet que l'on mène est un projet politique, au premier et au deuxième degré : « Polis » de la cité et politique parce qu'il y a un engagement politique. Je me sens bruxelloise, je vois l'évolution de Bruxelles et je n'ai pas envie de voir des personnes s'opposer alors que notre richesse c'est la diversité. »*

Cet engagement se reflète d'ailleurs dans l'organisation des réunions et le contenu de chacune d'entre elles.

Suite aux nombreuses concertations internes s'est également installée l'envie pour toute l'équipe de participer régulièrement aux réflexions sur les orientations du Centre. Les réunions d'équipe, au préalable fortement informatives, ont gagné aujourd'hui un pendant plus participatif, notamment lors de nos nouvelles « Réunions d'Orientation ».

Mais cela n'est pas sans coût. Le temps investi dans les réunions a de ce fait augmenté. D'une part, afin de continuer à réfléchir aux enjeux relevés dans l'analyse partagée du territoire ; de l'autre, parce l'accroissement du nombre de partenariats complexes et intersectoriels demande davantage de temps de préparation. Venons-en.

### Changement au niveau de la complexité des projets réalisés

Si ce renforcement du travail en partenariat est très bien reçu, l'aspect chronophage que cela représente reste difficile à gérer. En effet, le volume financier de projets en partenariat est plus important, ce qui augmente la responsabilité et le travail de gestion et d'accompagnement.

De plus, bien que l'équipe soit ravie que l'analyse partagée ait engendrée la prise de conscience d'une nécessité de travailler ensemble de manière plus transversale, débattre en interne demande du temps et de l'organisation supplémentaires ; ce qui n'est pas facile à garantir compte tenu du contexte financier et humain auquel fait face le Jacques Franck.

Les acteurs de terrain espèrent donc être en capacité d'engager du personnel supplémentaire afin de pouvoir effectivement développer les opérations culturelles prévues sur les cinq années à venir.

### **5.3 Centre culturel du Brabant Wallon**

Comme nous l'avons déjà évoqué ci-dessus, reconnu sous l'ancien décret de 1992 comme Centre culturel régional de catégorie 1, le CCBW développe depuis lors son action culturelle sur le territoire de l'arrondissement de Nivelles. Dans ce cadre, il coordonne toute une série d'activités avec des Centres culturels locaux mais aussi avec d'autres opérateurs culturels ou associatifs.

### Réalisation d'analyse partagée à plusieurs échelles

Après avoir organisé plusieurs rencontres visant à sensibiliser autant les instances que les directeurs des Centres culturels locaux au décret du 21 novembre 2013 et aux enjeux liés aux droits culturels, l'équipe du CCBW a entamé le processus d'analyse partagée du territoire.

Le « premier round », fut réalisé en partenariat avec la Coordination des Centres culturels du Brabant wallon ainsi que deux autres associations<sup>45</sup>. Eric Corijn, professeur de géographie sociale et culturelle à la Vrije Universiteit Brussel (VUB), accompagna les acteurs de terrain dans la réalisation de ce travail. Cette étape visant à obtenir des données objectives sur des thématiques en lien avec le territoire<sup>46</sup>, sa situation socio-économique<sup>47</sup> et sa situation socioculturelle<sup>48</sup>.

Sur base des données récoltées, les acteurs de terrain purent dégager les atouts internes au secteur, ses faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces venant de l'extérieur. Suite à quoi, furent tirés quelques éléments de conclusion, des tendances et des enjeux.

Plusieurs cartes mentales furent ensuite réalisées afin de mieux comprendre les vécus et ressentis des populations du territoire.

Les résultats de ce travail furent partagés en janvier 2014 lors d'une rencontre ayant conviés l'ensemble des acteurs culturels du Brabant wallon. Et ce, en vue de confronter ces résultats avec leurs perceptions et réalités de ces acteurs culturels et de poursuivre avec eux la réflexion autour des enjeux communs que devrait porter un plan de coopération culturelle à l'échelle du Brabant wallon.

Suite à cette rencontre, trois processus complémentaires d'analyse partagée furent menés après avoir lancé un appel large aux acteurs culturels reconnus de la FWB ainsi qu'aux artistes et acteurs d'autres secteurs (éducatif, touristique, social, environnemental, associatif...). Ceux-ci prirent forme sur les territoires de l'Est (via le GAL Culturalité), de l'Ouest (via la Zone de Culture Ouest) et du Centre.

## Sélection et définition des enjeux

Les analyses partagées ont permis de mettre en évidence l'impact qu'exerce l'accroissement du processus de périurbanisation<sup>49</sup> en Brabant wallon sur le sentiment d'appartenance au territoire, sur les relations sociales entre ruraux et urbains mais aussi sur l'accès au logement. Les acteurs du CCBW ont donc décidé, pour les années à venir, de développer le sentiment d'appartenance du citoyen au Brabant wallon ainsi que de favoriser la mixité sociale.

## Processus d'analyse partagée et rapport à la participation

Le fait d'être un ex-Centre culturel régional et de développer son action culturelle pour les Centres culturels locaux fait que le rapport à la population dans la construction de l'analyse partagée n'est pas le même.

En effet, quand on développe une action culturelle sur l'ensemble d'un arrondissement comprenant 27 communes, il est évidemment très difficile et peu pertinent d'aller autant à la rencontre de la population. Il était dès lors plus judicieux de questionner les opérations culturelles, associatifs et sociaux, sur ces enjeux de société. Ainsi, c'est comme si en tant que Centre culturel régional, le travail d'*analyse partagée du territoire* se réalisait un cran plus haut, en vue d'harmoniser le tout.

*« La question de l'Analyse Partagée elle est complexe. Nous on l'a mené, en tant que CCBW, en lien avec nos missions, essentiellement avec des acteurs culturels. Les Centres culturels locaux n'ont pas vraiment le même rapport...ils sont à un autre niveau on va dire et sont donc certainement plus en contact avec des habitants et avec des populations ; ce que nous on fait moins puisque notre premier public c'est le tissu culturel, ce sont les associations, etc. ».*

Cependant, ce n'est pas pour autant que le processus d'analyse partagée ne les a pas amené à questionner le profil du public visé. En effet, deux journées de réflexion sur ce qu'est la participation<sup>50</sup>, ses freins et ses obstacles, furent organisées. Cela les a amené à

engager une personne en charge des non-publics. Mais sur quoi repose cette notion ?

*« Qui sont ceux qui ne vont pas, qui ne consomment pas, qui ne lisent pas un livre par an ? Qui sont ceux qui n'osent pas passer le pas de la bibliothèque, de la Maison de jeunes ? Qui sont ceux qui n'en ont rien à faire ? On sait bien qu'on ne touche pas beaucoup de la population quand on calcule nos chiffres de fréquentation par rapport au territoire du Brabant wallon. (...) Et puis le non-public, j'ai pris des cas très précis, mais si on prend le cas de l'habitat léger : qui est le non-public de l'habitat léger ? C'est peut-être ceux qui viennent à notre festival de cirque. Parce que quelqu'un qui habite une maison quatre façade est peut être pas sensible à la question. Parce que finalement, dans l'habitat léger, c'est un choix de vie, il y a une vraie philosophie derrière l'habitat léger. Qui n'est pas public de ça ? celui pour qui cette réflexion n'a pas de sens et bien il est non-public de cette réflexion là. Tout le monde est non-public de quelque chose, surtout dans un monde de plus en plus multiculturel. Comment est ce que l'on amène cette multiculturalité dans nos Centres culturels, qui souvent ne sont pas le reflet de cette multiculturalité ? En tant que programmeurs qu'est ce que l'on fait ? »*

Ainsi, en plus de mener une réflexion autour de la démocratisation de la culture (tarifs, accès physique, mobilité des publics, etc.), ils réfléchissent au développement de dispositifs adaptés et attractifs répondant aux aspirations et besoins d'une plus grande diversité de personnes.

## Pour un renforcement des liens sur le territoire et une meilleure coopération culturelle

Le CCBW travaille en partenariat sur l'ensemble de l'arrondissement de Nivelles depuis quelques années<sup>51</sup> et le processus d'analyse partagée ne fera que renforcer cette dynamique. En effet, le CCBW déclare clairement dans son dossier de reconnaissance vouloir être un acteur central du développement culturel territorial en Brabant wallon. Ainsi, si en tant que Centre culturel régional reconnu sous le décret de 1992, le CCBW coordonne depuis de nombreuses années aussi bien des

acteurs de l'éducation permanente (24 sur le territoire au total), s'emparant d'enjeux de société de manière culturelle et artistique, que des Centres culturels, il est aujourd'hui amené à élargir son réseau de partenaires. Notamment, en coordonnant ou en coopérant avec d'autres acteurs présents au sein du réseau des bibliothèques du Brabant-Wallon ou du réseau des Maisons de jeunes, en travaillant avec le Point culture ou encore avec les Centres d'expression et de créativité (CEC) de leur arrondissement.

La question de la coopération fut notamment l'objet d'un colloque<sup>52</sup> ayant rassemblé plus de 150 professionnels et représentants d'associations culturelles, mandataires politiques et artistes. Cette rencontre donna naissance à une charte de coopération visant à faciliter les dynamiques intersectorielles sur le territoire, à encourager les acteurs à mieux se connaître et à faire émerger de nouveaux projets en coopération, à toucher de nouveaux publics, à rendre les acteurs plus visibles, etc.

Cette volonté d'être au cœur du développement culturel territorial prend forme également dans la construction d'un *Conseil d'orientation* stratégique, pensé dans l'objectif de croiser les regards sur leur action en lien avec les partenaires et le territoire ; la composition de cet organe est donc le reflet des secteurs d'action du CCBW et des multiples acteurs présents sur leur territoire.

#### Vers un décroisement des secteurs au sein du CCBW ?

En plus d'engendrer un accroissement du nombre de partenariats et de coopérations, le décret a également bouleversé le travail en interne, poussant l'équipe à davantage travailler de manière transversale, complexifiant par ailleurs le métier d'animateur.

*« Cela exige des compétences plus importantes. Ce n'est pas de l'organisationnel, on est pas des « chargés de projets » ou des « organisateurs d'événements » quoi. Ce n'est plus : on va faire un festival au parc à mitraille et je*

*fais une bonne communication, j'ai des grosses têtes d'affiche et j'ai un bon business plan pour savoir à combien vendre la place... non, la réflexion elle est pas là. C'est : comment je rends le lieu convivial ? Quel public je veux absolument à mon événement ? etc. »*

Les directrices parlent d'une prise de conscience de la responsabilité et des compétences qu'il faut désormais développer pour répondre aux défis inscrits dans ce nouveau cadre légal.

Alors que depuis un certain nombre d'années, quelques membres de l'équipe travaillaient dans un domaine bien spécifique, avec des balises qui les rassuraient, ils ont été bousculés dans leurs habitudes. Ce changement étant parfois reçu comme un danger.

Il s'agit de ce fait d'une question qui a très vite été prise en charge au sein de l'équipe, notamment via l'organisation d'une journée de réflexion interne au CCBW « comment le décret va-t-il changer mon métier ? ». Le processus de remaniement des fonctions est encore en cours.

#### **5.4 Centre culturel de Liège Les Chiroux**

Au Centre culturel Les Chiroux, l'équipe se lança dans l'aventure dès le début 2014.

La première étape fut de réaliser un état des lieux de la situation de Liège : sa composition, ses ressources et ses difficultés ainsi que les défis auxquels devront faire face les Liégeois dans les années à venir.

Un *Conseil d'orientation* mobilisant à la fois l'équipe des Chiroux et des personnes représentatives de la diversité des champs socio-culturels et artistiques fut établi en septembre 2014<sup>53</sup> avant d'entamer une auto-évaluation de leurs pratiques, secteur par secteur. Cette dernière visant à faire ressortir un certain nombre de constats utiles pour la formulation des questions à poser dans le cadre de leur analyse partagée du territoire.

#### Auto-évaluation des actions

L'équipe des Chiroux s'est donc lancée dans une auto-évaluation de l'ensemble de ce qui était mis en

place et de leur politique culturelle. Cela est clairement venu les bousculer dans leurs habitudes car, faute de temps, il s'agissait d'une pratique qui n'avait auparavant jamais été réalisée. En effet, s'ils auto-évaluaient leur travail activité par activité, l'ensemble du dispositif n'avait jamais fait l'objet d'une telle réflexion.

Si dès le départ, aussi bien les instances, à travers le *conseil d'orientation*, que les partenaires furent invités à participer à la construction de cette réflexion généralisée autour de l'action culturelle menée aux Chiroux, il n'a vraiment pas été aisé pour l'équipe de réussir à les mobiliser car pour beaucoup, cela représentait une perte de temps.

Cette première étape qui aura eu le mérite de les obliger à « sortir la tête du guidon », leur a permis de faire émerger toute une série de questions et de perspectives.

*« On était dans une situation où on était un peu sur les rails ; c'était vrai pour tout le secteur je crois. Et donc ce qui a vraiment à un moment cassé cette dynamique -puisqu'on s'installe très vite là dedans, c'est de se dire maintenant on arrête. Et, c'est toujours très difficile puisque la machine elle fonctionne, les projets ils sont là, les activités elles sont là, le public il est là. »*

Deux questions émergèrent de leur processus d'auto-évaluation des actions passées et furent mises en débat avec la population mais aussi avec un large panel d'acteurs issus du monde associatif, social, éducatifs et artistiques.

*« Donc on ne venait pas avec rien, on venait avec une question/problématique, en disant « là dessus, est-ce que vous avez des choses à dire ? si oui, quoi ? etc. ». Donc nous on a pas du tout eu la démarche de venir vierge dire « qu'est ce que vous voulez comme Centre culturel ? ». »*

La première question fut « *Quelle ville, pour quel monde demain ?* ».

Un dispositif d'animation en rue, qui s'est déplacé dans différents quartiers et un questionnaire en ligne furent développés afin de récolter les avis de la population. Des rencontres furent également

organisées avec toute une série de partenaires afin de créer un débat. Une recherche sur la question fut également soutenue par ce Centre culturel.

La seconde question quant à elle visait plutôt à connaître l'état actuel des pratiques culturelles chez les jeunes. Plusieurs indicateurs laissaient penser que l'école et les parents mettaient de plus en plus la priorité sur les sciences et les langues, au dépend des pratiques artistiques. Ils ont donc formulé la question « *les arts, les jeunes : quelles interactions ?* » et sont allés à la rencontre des professeurs, de jeunes, de parents, de artistes et d'associations afin d'obtenir leur point de vue sur l'important des liens entre culture et éducation.

Sur base des réponses formulées et des données quantitatives récoltées en parallèle, un *conseil d'orientation* fut organisé en vue du développement de l'analyse partagée du territoire et des enjeux qui devaient en découler.

#### Analyse partagée et définition des enjeux

Ainsi, dès mars 2015, l'équipe des Chiroux entama la démarche d'analyse partagée sur base de ce qui était ressorti de l'auto-évaluation et des questions formulées. Cette étape pris deux ans et fut clôturée en avril 2017. Elle leur a permis de formuler quatre enjeux.

Le premier repose sur le constat qu'il y avait deux villes à Liège : une *ville consommée* et une *ville vécue*. Avec entre les deux, une tension. Ils ont donc décidé de travailler à réduire cette tension.

Le deuxième enjeu est né du constat que lorsqu'ils interrogeaient des personnes sur leur résidence ou non en ville, beaucoup répondaient « *non j'habite au Laveu* ». Or, il s'agit d'un quartier de la ville. La ville fait donc référence à l'hyper-centre de Liège pour beaucoup de Liégeois alors que les personnes habitant en dehors voit la ville dans sa globalité. Il y a donc un attachement particulier au quartier qui engendre des cloisonnements. Dès lors, le deuxième enjeu fut formulé autour de ces cloisonnements empêchant les populations de se rencontrer. L'idée



étant de faire un travail de mobilité des populations à l'intérieur de la ville, de la ville vers les périphéries, et vice versa.

Le troisième enjeu formulé aborde quant à lui le processus de métropolisation que connaît actuellement Liège. Engendrant un certain nombre de bouleversements culturels, il est apparu aux acteurs de terrain que la métropolisation n'est traitée qu'à l'échelle économique et politique. Or, ce processus engendre également un certain nombre de bouleversements étant davantage d'ordre culturel. Il est apparu évident aux acteurs des Chiroux qu'une structure comme le Centre culturel a un rôle à jouer à ce niveau.

Enfin, le quatrième enjeu, découle des discussions autour des relations culture-éducation et repose sur le constat qu'il y a à Liège un vaste réseau artistique, un vaste réseau socio-culturel et un large réseau scolaire mais que malheureusement ceux-ci ne se parlent pas. L'enjeu étant donc de constituer une plateforme où ces trois mondes pourraient se rencontrer et débattre afin de faire des propositions coordonnées.

La formulation de ces enjeux fut réalisée par l'équipe des Chiroux, bien que leurs partenaires contribuèrent de manière ponctuelle.

*« Il y a eu des partenaires mais ils n'ont pas tenu la longueur pour la plupart. C'est un travail hein, c'est des heures de réflexions ; on formule une première fois l'enjeu puis on est pas tout à fait d'accord, etc. Alors ce qu'on a fait c'est qu'on les a associé à la démarche, ils y ont participé, beaucoup ne sont pas arrivés à suivre l'ensemble car ils n'avaient pas cette disponibilité. En revanche quand on a formulé l'enjeu, on a réuni tout le monde en disant « Est ce que ça vous paraît pertinent ? » et on en a débattu avant de le dire officiellement. Donc ils ont été en tout cas in fine associés, ils ont partagé le chemin ; certains ont fait tout le chemin mais on les compte sur le bout des doigts. »*

### Remise en question de l'organigramme : vers une réorganisation du travail en interne

Ayant réalisé ce travail d'auto-évaluation et d'analyse partagée du territoire, les acteurs de terrain des Chiroux prirent conscience que leur organigramme ne tenait plus la route.

Structuré autour de trois secteurs – les arts plastiques, le jeune public et la musique, l'incohérence est devenue frappante, ce découpage ne tenant pas compte de la même variable ; l'un ayant trait au public et l'autre au type de pratique artistique.

Un travail de réflexion autour de l'organigramme est donc en cours en vue de sa mise en place définitive en 2019, date du début du nouveau contrat-programme.

*« Ca va être le changement de l'organigramme mais aussi des rôles et fonctions de chacun ; on va être beaucoup plus qu'hier dans la transversalité, ça c'est clair. On va être sur des projets plus transversaux et donc une équipe plus transversale. Par exemple, on voit bien que demain quelqu'un qui serait du secteur jeune public ça n'existera plus ; il sera transversal, avec peut-être telle ou telle particularité. Mais ce n'est pas acquis, on a fait une projection de ce que serait un organigramme potentiel, c'est dans le dossier, maintenant on va y travailler. Ca ne se fait pas du jour au lendemain. »*

### Toujours plus de partenariats ? Vers une intensification de l'action culturelle et de la coopération culturelle sur le territoire liégeois

Les Chiroux ont toujours, de part la politique culturelle développée, travaillé avec une multitude d'acteurs éducatifs, sociaux et culturels.

*« On a l'habitude de travailler en collectif, en réseau, etc. Et donc il n'y a pas un projet qui ne concerne pas cinq à quinze partenaires qui sont autour de la table et qui travaillent avec nous. »*

Cependant, ces logiques de partenariat et de maillages de liens sur l'ensemble du territoire ne feront que s'accroître.

D'une part, car les relations entretenues avec les trois autres Centres culturels liégeois<sup>54</sup> et le Comité culturel Droixhe-Bressoux seront amenées à se renforcer dans le cadre de leur futur contrat-programme.

En effet, ces structures ont le même territoire d'implantation (la Ville de Liège) mais chacune développe son projet d'action culturelle dans des quartiers bien précis. En d'autres mots, elles ont chacune leur territoire d'action/ de projets. Ces derniers correspondant généralement au territoire des communes d'avant la fusion de 1977.

Or, dans le cadre de la réalisation de leur analyse partagée, ces Centres culturels ont établi le même type de constats et d'enjeux. Une demande de reconnaissance d'un projet commun d'action culturelle intensifiée portant sur le territoire de la ville de Liège a donc été déposée en juin 2017.<sup>55</sup>

L'objectif de cette intensification étant de décroquer l'impact territorial de ces quatre Centres culturels afin de toucher un maximum de personnes. Pour ce faire, les quatre Centres culturels favoriseront la diversification et la consolidation des actions et des partenariats avec les opérateurs culturels et plus particulièrement avec les réseaux de bibliothèques, de Centres d'expression et de créativité, de maisons de jeunes ainsi que le service de proximité de la ville. Ce projet d'action culturelle intensifiée a permis l'élaboration d'opérations culturelles communes structurée autour de trois enjeux : la création artistique et la créativité ; les enjeux autour de la ville de demain ; l'articulation culture/école.

L'effet multiplicateur de cette intensification de l'action culturelle sur le territoire de Liège prendra également forme en s'appuyant sur un nouveau type de gouvernance. En effet, un comité des quatre Centres culturels composé des présidents des conseils d'administration, des présidents des conseils d'orientation, de l'Echevin de la Culture ou de son représentant ainsi que des quatre directeurs de cette coopération a été créé.

D'autre part, le travail en réseau s'accroîtra grâce au développement d'une coopération culturelle entre

les 10 Centres culturels présents dans l'arrondissement de Liège. Cette coopération visant à mutualiser les ressources et à construire un projet commun d'action culturelle.

## 6. Pistes de réflexion pour les années à venir

### 6.1 Difficultés à transversaliser l'action culturelle : une nécessité de changer les mentalités à un niveau plus global

Comme nous l'avons expliqué dans les premières lignes de cette étude, ce décret reflète une volonté de tendre vers des pratiques davantage transversales. Au sein du secteur culturel lui-même, mais aussi entre les secteurs culturel, éducatif, associatif, etc.

Si dans l'ensemble cela est bien reçu par les opérateurs culturels<sup>56</sup>, le développement de telles pratiques peut s'avérer difficile pour deux raisons, qui selon nous doivent être prises en charge le plus rapidement possible.

La première difficulté rencontrée, intrinsèque au secteur, résulte des réticences et appréhensions présentes au sein des équipes des Centres culturels. En effet, ce décret vient réellement bousculer les pratiques professionnelles ; engendrant de ce fait un certain nombre de réactions, allant d'un désaccord avec cette nouvelle manière de porter l'action culturelle à un sentiment de ne pas être muni des compétences nécessaires.

D'une part, ces réactions découlent de l'état actuel des compétences en animation communautaire des équipes, qui dès les débuts de ce nouveau cadre législatif furent présentées comme étant en relative perte de vitesse, peu répandues auprès des travailleurs recrutés.<sup>57</sup>

D'autre part, cela fait référence à l'organisation interne du travail, les équipes étant également amenées à travailler de manière plus transversale, à redéfinir les rôles et fonctions de chacun, comme nous avons pu l'exposer ci-dessus.

Il est donc normal que cela donne naissance à des appréhensions ou autres réactions.

Demander à un régisseur d'aller à la rencontre des populations ou encore, demander à un programmateur cinéma de prendre part à un processus au sein duquel on questionne, sous un point de vue théorique, l'action culturelle, peut faire peur. Et ce, nous en sommes convaincus, en partie parce qu'il y a un manque de visibilité sur les perspectives futures.

Si un certain nombre d'initiatives visant à renforcer la mutualisation des moyens matériels, des concepts et des démarches existent<sup>58</sup>, et si la formation « Piloter un Centre culturel » fut créée en vue d'accompagner les directeurs du secteur dans la transition vers ce nouveau décret, davantage doit être proposé. Un changement de cadre législatif ne suffit pas pour changer les mentalités. Est-ce que le fait de devoir trier nos déchets a véritablement révolutionné les mentalités ? Non, il y a tout un discours autour de l'environnement qui accompagne cette transition (et qui d'ailleurs, est encore en train de chercher sa place et son public). Il en est de même pour tout changement au sein du monde culturel...

Il est donc nécessaire que les pouvoirs publics désignent des acteurs pour penser ces évolutions de pratiques professionnelles à une échelle plus macro ; pourquoi pas en commençant par la réalisation d'une recherche-action ? Quel rôle peut jouer l'Observatoire des politiques culturelles dans un tel processus ? A terme, cette recherche-action pourrait permettre le développement d'une formation continue ou d'un accompagnement adapté à la réalité de chacune des équipes, porté par une structure comme le CESEP par exemple.

En attendant que cela prenne forme, nous ne pouvons qu'encourager les inspecteurs de la Fédération Wallonie-Bruxelles à poursuivre<sup>59</sup> leurs (échanges de) réflexions autour des stratégies d'accompagnement que doit désormais penser chacun d'eux en fonction de la réalité des Centre culturel suivis.

La seconde difficulté, quant à elle extrinsèque au secteur des Centres culturels, concerne la réception de ce nouveau décret par les potentiels partenaires. Certains d'entre eux percevant ce décret comme une

menace, de part la mise en concurrence qu'il engendrerait<sup>60</sup>.

Face à de telles réactions, il s'avère difficile pour les acteurs des Centres culturels de développer les partenariats envisagés tout au long de la réalisation de leur analyse partagée.

Nous pensons que ces craintes ne sont que le reflet d'un manque de communication autour de ce texte de loi, exerçant pourtant une influence au delà des frontières du secteur qu'il régit. Il nous paraît donc important de rappeler l'importance d'investir dans des outils de diffusion permettant à l'ensemble des acteurs concernés de s'approprier le décret ainsi que de garantir des lieux d'échanges, entre responsables du secteur et autres acteurs impliqués dans l'action culturelle (directement ou indirectement). Faute de quoi, nous n'atteindrons pas l'optimum en terme de transversalité. Ici aussi, les inspecteurs ont un grand rôle à jouer.<sup>61</sup>

## **6.2 Un système d'évaluation tenant compte de la singularité de chaque Centre culturel : quels enjeux ?**

Le décret du 21 novembre 2013, comprenant une forte dimension interprétative, donne peu de points de repère formels dans l'attribution des subventions, rendant le travail d'accompagnement et d'évaluation plus complexe en terme d'équité. Comment donner des avis qui puissent être équitables dans la mesure où il n'existe aucune grille d'évaluation commune à l'ensemble des inspecteurs?

Si ce décret engendre des appréhensions, toutes légitimes, elles se doivent d'être relativisées. La collégialité des avis en Commissions des inspecteurs et la mobilité de ces derniers tous les cinq ans représentant une garantie ; le risque de copinage engendrant des traitements arbitraires ne devrait pas être plus élevé qu'auparavant.

Plutôt, la liberté qu'offre ce décret aux acteurs de terrain représente pour nous une réelle avancée et ne peut qu'être félicitée ; d'autant plus dans un monde où l'évaluation quantitative des politiques publiques règne de plus en plus. Il s'agit d'une réelle

victoire, d'une volonté de reconnaître les singularités.

De plus, l'évaluation n'en sera pas pour autant plus laxiste ; chaque Centre culture devant exceller dans ce qu'il développe comme projet culturel. Ce qui n'est réalisable que grâce à la capacité qu'ont les acteurs de terrain à prendre du recul, à constamment questionner les actions menées.

Dans cette logique, les acteurs de terrain sont dans l'obligation de réaliser une auto-évaluation de leur projet culturel à la fin de chaque contrat-programme.<sup>62</sup>

Nouvelle pierre angulaire des demandes de reconnaissance et de subventionnement dans le secteur non-marchand, l'auto-évaluation prend une place de plus en plus importante dans le quotidien de travail et est « tout à la fois adulée, décriée, survalorisée, redoutée, oubliée, vampirisée... »<sup>63</sup>

Dans le cas des Centres culturels, les acteurs de terrain (avec leurs instances) doivent développer une vision stratégique du mode de gouvernance à mettre en place au sein de leur *Conseil d'orientation*, nouvel organe en charge de l'auto-évaluation de leur projet culturel.

Mais le décret ne fournit aucun cadre garantissant le bon fonctionnement de cet organe ; et ce, toujours dans une volonté de respecter les réalités de chacun. Ce qui en soi est positif. Cependant, il est ressorti de nos rencontres une crainte dans la mise en œuvre de cette auto-évaluation. Les acteurs de terrain ne comprenant pas vraiment comment évaluer si les opérations culturelles rendent possibles les objectifs du projet culturel, c'est à dire si elles permettent d'avoir un impact sur les enjeux sociétaux définis au préalable, suite à l'analyse partagée. Comment évaluer de tels changements, transformations observables sur leur territoire ?

Ces appréhensions nous amènent à questionner la capacité qu'ont les acteurs de terrain animer pour cet organe de manière cohérente. Sont suffisamment outillés ? Disposent-ils des compétences nécessaires pour réaliser une évaluation qui ait du sens, aussi bien pour les pouvoirs publics, les partenaires mais aussi leur

public ? Quels sont les moyens disponibles et mobilisables sur le terrain pour la mise en œuvre de l'évaluation de cette auto-évaluation ?

Au même rythme que ce processus d'évaluation prend de l'ampleur, on assiste à l'accroissement du nombre de professionnels de l'évaluation, tant internes au secteur qu'externes (inspecteurs, audits, universitaires experts dans l'évaluation des politiques publiques, etc.)<sup>64</sup>. Mais ici il ne s'agit pas de faire appel à de tels professionnels. Il s'agit plutôt de mobiliser des acteurs stratégiques au sein du *Conseil d'orientation* en vue d'évaluer, de manière toute à fait bénévole, les actions menées.

Quand bien même les acteurs présents au sein d'un tel organe ont conscience de l'importance de leur rôle, seront-ils prêts à investir autant de leur temps tout à fait gratuitement ? Evaluer des changements d'attitudes et de comportements, des changements de représentations, des modifications parfois intimes de la gestion du quotidien, des prises de conscience citoyennes, voire émancipatrices n'est pas quelque chose d'aisé. Il faut dès lors prendre le temps de penser, de construire la démarche d'auto-évaluation, pour ensuite la réaliser.

Si les fonctions et rôles de chacun, les enjeux de l'évaluation et du changement sont compris et appropriés par les acteurs concernés, dans un contexte où tous les secteurs du non-marchand font face à des réductions budgétaires, n'est-ce pas un peu utopiste de demander un tel investissement supplémentaire aux acteurs de terrain, de surcroît sans les former ?

Bien sur, le décret n'interdit pas d'être accompagné dans la démarche par des experts de l'évaluation. Il s'agit même partiellement du rôle des inspecteurs. Pourquoi ceux-ci ne font donc pas partie du *Conseil d'orientation* ?

Les acteurs de terrain peuvent également faire appel à une structure comme le CESEP afin d'être accompagné dans le développement d'une méthodologie d'évaluation appropriée à chaque Centre culturel.

Cependant, dans un cas comme dans l'autre, on fait face à la même difficulté : le manque de moyens humains et financiers dont dispose le secteur des Centres culturels pour mener à bien de telles

démarches.

Et c'est réellement dommage car l'évaluation ne représente pas qu'un processus visant à obtenir des subsides ou un statut de reconnaissance acté dans un contrat-programme. L'évaluation doit être bien plus que ça ; elle permet de nourrir les politiques publiques dans une démarche bottom-up, en partant de la réalité de terrain.

Bien que la situation ne soit pas optimale pour le moment, nous souhaitons rappeler l'importance du partage et de la diffusion de pratiques positives et innovantes entre acteurs de terrain. La force du collectif fait des miracles et pourrait permettre de contrer le manque de moyens mis à disposition par les pouvoirs publics. Nous encourageons donc vivement des structures comme l'Astrac et l'ACC mais aussi les Centres culturels à oeuvrer au rassemblement et au partage des vécus sur une plateforme ; à organiser des colloques ou groupes de discussion rassemblant des acteurs divers<sup>65</sup> autour de ce processus d'auto-évaluation.

## Conclusion

Si à l'époque du *Plan Wigny*, définissant le rôle des Centres culturels, l'accent était à la fois mis sur l'aide à la création et à la diffusion de l'offre culturelle et sur la participation active de la population, le décret du 21 novembre 2013 vient rappeler ces fondamentaux, en vue de les renforcer.

A travers cette étude, nous avons montré qu'une analyse partagée pour un Centre culturel n'est pas la même que pour un autre Centre culturel, chacun la réalisant de manière tout à fait singulière. Cela étant, nous avons également mis en évidence un certain nombre de similitudes. Notamment, une évolution vers des pratiques plus transversales<sup>66</sup>, vers la participation d'un public plus large, un ravivement de la démocratie culturelle.

Nous retenons que ce décret laisse présager de nombreuses et belles initiatives et en tant qu'association défendant la démocratie et la coopération culturelle, nous ne pouvons que nous en réjouir. Cependant, les constats exposés ci-dessus

nous amènent à conclure en évoquant l'enjeu majeur auquel fait face le secteur : les moyens financiers (et donc potentiellement humains) mis à disposition pour garantir la mise en œuvre des projets encadrés par ce décret.

Si tout le monde s'accorde à penser que ce décret est l'un des plus aboutis du secteur culturel en Communauté française, il fut néanmoins accueilli par la grande majorité des acteurs de terrain comme constituant, au delà de son intérêt évident, une surcharge importante de travail compte tenu du contexte dans lequel il arrivait.

En effet, la réforme du décret a commencé fin 2011, dans un contexte budgétaire déjà très peu favorable au développement d'actions culturelles relevant du niveau d'espérance des acteurs de terrain ; les contrats-programmes ayant été prolongés et datant pour la plupart de 2009, les budgets n'ayant plus été indexés depuis 2008, tout cela associé à une baisse de 1% du budget prévu dans les contrats-programmes.

En 2014, une étude montrait que 80% des Centres culturels avaient pris une série de mesures d'économie, portant en premier lieu sur les frais de fonctionnement. Et cela ne va pas en s'améliorant depuis l'introduction du décret.

Les années 2015 et 2016 furent également marquées par un gel des budgets, n'octroyant pas aux Centres culturels le financement que le décret prévoit pour garantir la mise en œuvre des missions redéfinies.

En février 2017, La ministre a annoncé le scénario qu'elle appliquera pour financer le décret des Centres culturels dans les années à venir. Ainsi, les reconnaissances seront financées de manière progressive et le montant promérité sera atteint la dernière année du contrat-programme. Concrètement, cela signifie que les Centres culturels dont la subvention était inférieure à 83.300 euros obtiendront une subvention de 100.000 euros en 5ème année ; les autres Centres culturels quant à eux, verront leur subvention augmentée de 20% en 5ème année. L'ensemble de ceux-ci devant, dans tous les cas de figure, justifier l'octroi de cette augmentation dans les divers dispositifs du décret.

Situation un peu difficile à accepter pour des opérateurs culturels qui se sont mobilisés pendant

deux voire trois ans pour construire un projet d'action culturelle, tout en maintenant le même nombre d'activités prévues dans leur contrat-programme précédent...

Le contexte budgétaire actuel engendre donc un sentiment de devoir toujours faire plus avec moins de moyens, aussi bien financiers qu'humains. Quand on apprend que dans  $\frac{3}{4}$  des Centres culturels, une personne au moins a fait un burn-out ces deux dernières années, nous comprenons que certains en arrivent à questionner la possibilité d'un développement des actions tel qu'envisagé dans ce cadre légal.

Cela étant, beaucoup d'espoir est mis dans ce décret, dans lequel certains voient la possibilité de développer une politique culturelle plus aboutie, davantage bottom-up. Mais tout cela nécessite des moyens financiers et humains. L'analyse partagée et la boucle procédurale engendrent souvent une plus grande diversité de projets dont on ne peut aujourd'hui garantir le développement. De plus, le temps à investir dans la réflexion est plus important et demande davantage de moyens et des compétences supplémentaires.

De manière plus générale, la situation à laquelle fait face le secteur des Centres culturels nous amène à questionner la pertinence du système actuel. Un système séparant le vote des textes de loi et le vote des budgets. Si l'objectif de cette scission est de garantir aux acteurs politiques la possibilité de proposer d'autres politiques culturelles d'une législature à l'autre (en fonction des idées du parti politique en charge du secteur), nous nous demandons dans quelle mesure il sera possible de développer des politiques publiques cohérentes sur le long terme.

Cela nous ramène également au contexte d'asphyxie budgétaire que connaît le secteur non-marchand, au sein duquel toute piste de solution est rapidement contrecarrée par un manque d'argent. Comme un serpent qui se mord la queue...

Cela étant, pour conclure sur une note positive, nous encourageons tous les acteurs de terrain, les

fédérations, l'inspection, ainsi que tout autre acteur sensible à la question des droits culturels, à continuer à se mobiliser, à partager et à croire en la force du collectif dans le développement du secteur des Centres culturels.

## Tables des matières

1. Introduction
2. Bref rappel de l'histoire des Centres culturels et évolution des politiques culturelles en Fédération Wallonie-Bruxelles
3. Vers un changement de paradigme : l'analyse partagée du territoire et la boucle procédurale
4. Evolution des relations entre parties prenantes au sein des Centres culturels en Fédération Wallonie-Bruxelles
5. Aperçu des différentes méthodes de construction de l'analyse partagée et expériences vécues dans quatre Centre culturel
  - 5.1 Trois Centres culturels, trois histoires
  - 5.2 Le Centre culturel Jacques Franck
  - 5.3 Le Centre culturel du Brabant-Wallon
  - 5.4 Le Centre culturel de Liège Les Chiroux
6. Enjeux et pistes de réflexion pour les années à venir
  - 6.1 Difficulté à transversaliser l'action culturelle : une nécessité de changer les mentalités de manière plus généralisée
  - 6.2 Un système d'évaluation tenant compte de la singularité de chaque Centre culturel : quels enjeux ?
7. Conclusion

## Bibliographie

### 1) Textes de lois et documents publics

Cahier 1 : « Centre culturel et territoire d'action. Une partition symphonique ; Des actions partagées » ; Publication de la Direction générale de la Culture – Fédération Wallonie-Bruxelles – 2014.

Cahier 2 : Piloter un Centre culturel aujourd'hui. Fils conducteurs et démarches de base » ; Publication de la Direction générale de la Culture – Fédération Wallonie-Bruxelles – 2014.

Exposé des motifs du Décret relatif aux Centres culturels du 21 novembre 2013 ; (en ligne) : [http://www.centresculturels.cfwb.be/index.php?eID=tx\\_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=345ae489b5267e49cde05e8567ad66a785786b5d&file=fileadmin/sites/cecu/upload/cecu\\_super\\_editor/cecu\\_editor/documents/Centres\\_culturels\\_-\\_histoire/D.2013-11-21\\_Expose\\_des\\_motifs.pdf](http://www.centresculturels.cfwb.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=345ae489b5267e49cde05e8567ad66a785786b5d&file=fileadmin/sites/cecu/upload/cecu_super_editor/cecu_editor/documents/Centres_culturels_-_histoire/D.2013-11-21_Expose_des_motifs.pdf) ; dernière consultation le 25 septembre 2017

Décret relatif aux Centres culturels du 21 novembre 2013 ; (en ligne) : [http://www.centresculturels.cfwb.be/index.php?eID=tx\\_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=63dc7b56594519af29b364bd82d2bad27ad82001&file=fileadmin/sites/cecu/upload/cecu\\_super\\_editor/cecu\\_editor/documents/Centres\\_culturels\\_-\\_histoire/D\\_2013-11-21\\_Gallilex.pdf](http://www.centresculturels.cfwb.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=63dc7b56594519af29b364bd82d2bad27ad82001&file=fileadmin/sites/cecu/upload/cecu_super_editor/cecu_editor/documents/Centres_culturels_-_histoire/D_2013-11-21_Gallilex.pdf) ; dernière consultation le 25 septembre 2017

### 2) Articles et ouvrages

« Impact de l'austérité sur les Centres culturels : vers un état des lieux ; Résultat de l'enquête auprès des directions, janvier 2016. » ; Publication de l'ASTRAC ; (en ligne) : [http://www.centresculturelsbruxellois.be/IMG/pdf/barome\\_tre\\_cc\\_janv2016.pdf](http://www.centresculturelsbruxellois.be/IMG/pdf/barome_tre_cc_janv2016.pdf) ; dernière consultation le 25 septembre 2017.

Doutrelepon Gilles, *Les Centres culturels ont cent ans, Etat des lieux, enjeux, perspectives*. 2013 ; (en ligne) : <http://www.iev.be/getattachment/d574686f-ac2f-4f0c-9c7c-ffea9c267bf4/Les-centres-culturels-ont->

cent-ans--Etat-des-lieux.aspx ; dernière consultation le 28 septembre 2017.

Genard Jean-Louis, *Les politiques culturelles de la communauté française de Belgique : fondements, enjeux et défis* ; (en ligne) :

<http://spip.centresculturelsbruxellois.be/sites/spip.centresculturelsbruxellois.be/IMG/pdf/guerincourtfinal.pdf>; dernière consultation le 25 septembre 2017.

« Le Droit à la culture et la législation relative aux centres culturels » ; *Repères N°1- Mai 2012* ; Observatoire des politiques culturelles ; (en ligne) :

[http://www.opc.cfwb.be/index.php?eID=tx\\_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/sites/opc/upload/opc\\_super\\_editor/opc\\_editor/documents/pdf/Reperes\\_N1\\_Axe\\_2.pdf&hash=f29a83f54e8658a9315490bcac088308e2df3603](http://www.opc.cfwb.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/sites/opc/upload/opc_super_editor/opc_editor/documents/pdf/Reperes_N1_Axe_2.pdf&hash=f29a83f54e8658a9315490bcac088308e2df3603) ; dernière consultation le 25 septembre 2017.

Romainville Céline, *Les droits culturels : un nouveau référentiel pour les centres culturels ? Précision à partir du droit à la culture* ; (en ligne) :

[http://www.opc.cfwb.be/index.php?eID=tx\\_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/sites/opc/upload/opc\\_super\\_editor/opc\\_editor/documents/pdf/droits\\_culturels.pdf&hash=469ff796b72b8061ed62bdcaffe76cb2238a6efd](http://www.opc.cfwb.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/sites/opc/upload/opc_super_editor/opc_editor/documents/pdf/droits_culturels.pdf&hash=469ff796b72b8061ed62bdcaffe76cb2238a6efd) ; dernière consultation le 25 septembre 2017.

Van Hee Olivier, *Analyse partagée du territoire : Cette fois le législateur a fait fort !* ; Le journal de Culture et démocratie n°40, décembre 2015 ; (en ligne) :

[http://www.cultureetdemocratie.be/productions/vie\\_w/qu-est-ce-que-le-socioculturel-aujourd-hui](http://www.cultureetdemocratie.be/productions/vie_w/qu-est-ce-que-le-socioculturel-aujourd-hui); dernière consultation le 25 septembre 2017.

« Qu'est-ce qu'un centre culturel ? Mode d'emploi des centres culturels de la Fédération Wallonie-Bruxelles » ; (en ligne) :

[http://www.centresculturels.cfwb.be/index.php?eID=tx\\_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=73afbeb88cfe1811f8f533b6f4bf5842fd212e77&file=fileadmin/sites/cecu/upload/cecu\\_super\\_editor/cecu\\_editor/documents/bibliotheque/20170328\\_GuidedesCC\\_PDF\\_VF.pdf](http://www.centresculturels.cfwb.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=73afbeb88cfe1811f8f533b6f4bf5842fd212e77&file=fileadmin/sites/cecu/upload/cecu_super_editor/cecu_editor/documents/bibliotheque/20170328_GuidedesCC_PDF_VF.pdf) ; dernière consultation le 25 septembre 2017.

Scieur P., Vanneste D., Lowies J.-G. (coord.), *Faire médiation culturelle : Évolution et orientations des métiers de l'animation en centres culturels (Communauté française de Belgique)*, Observatoire des Politiques culturelles, coll. Études n°2, novembre 2013 ; (en ligne) :

[http://www.opc.cfwb.be/index.php?eID=tx\\_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/sites/opc/upload/opc\\_super\\_editor/opc\\_editor/documents/pdf/publications\\_OPC/Etudes\\_N2\\_BD\\_BAT.pdf&hash=35d122dbdea56aa5b00dc1eddcfb021866180a9d](http://www.opc.cfwb.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/sites/opc/upload/opc_super_editor/opc_editor/documents/pdf/publications_OPC/Etudes_N2_BD_BAT.pdf&hash=35d122dbdea56aa5b00dc1eddcfb021866180a9d) ; dernière consultation le 25 septembre 2017.

Mangot Thérèse, *Introduction pour une réflexion sur l'avenir des Centres culturels régionaux*, 2003.

Focus culture 2013 : faits et tendances – focus sur le nouveau décret relatif aux Centres culturels, p. 45 à 51 ; juin 2015 ; (en ligne) :

<http://www.centresculturels.cfwb.be/index.php?id=10632>; dernière consultation le 25 septembre 2017.

Van Hee Olivier, *Le décret nous invite-t-il à politiser notre action culturelle ?* ; 26 janvier 2016 ; (en ligne) :

[http://astrac.be/wp-content/uploads/2016/03/OVH\\_decret\\_politiser\\_l\\_action\\_culturelle.pdf](http://astrac.be/wp-content/uploads/2016/03/OVH_decret_politiser_l_action_culturelle.pdf); dernière consultation le 25 septembre 2017.

Paul Cécile, *L'évaluation, comment en améliorer la pertinence ? Constats d'acteurs de terrain et perspectives*. (en ligne) :

<https://www.cesep.be/index.php/publications2/analyses/politiques-publiques?id=636> ; dernière consultation le 26 septembre 2017.

« Droits culturels : mots ennemis ou révolution » ; *Magazine agir pour la culture* (Présence et Actions culturelles), 2013 ; (en ligne) : [https://www.agirparlaculture.be/pdf/apc\\_35.pdf](https://www.agirparlaculture.be/pdf/apc_35.pdf)



1 Van Hee Olivier, « Analyse partagée du territoire : Cette fois le législateur a fait fort ! » ; Le journal de Culture et démocratie n°40, décembre 2015 ; (en ligne) : <http://www.cultureetdemocratie.be/productions/view/qu-est-ce-que-le-socioculturel-aujourd-hui>; dernière consultation : 25/07/2017

2 contexte aussi bien culturel, sociétal, économique et institutionnel

3 Causé par le développement industriel

4 La Maison des loisirs de Seraing et la Commission provinciale des loisirs de l'ouvrier relevant d'initiatives locales et ne s'inscrivant pas dans une réflexion globale

5 Cette distinction reposant sur la nature et l'étendue territoriale de leurs missions

6 Exposé des motifs ayant donné naissance au décret du 21 novembre 2013, p.13

7 Son arrêté d'exécution rentra en vigueur le 24 avril 2014

8 Réseau des professionnels en Centres culturels de la Fédération Wallonie-Bruxelles

9 La commission des Centres culturels (la 3C) est l'instance d'avis du secteur ; elle formule, d'initiative ou à la demande du Gouvernement, tout avis, recommandation ou proposition sur les politiques menées dans le secteur des Centres culturels, ainsi que sur la reconnaissance, le classement en catégories, le déclassement, le retrait de reconnaissance et la suspension de l'octroi de subventions aux Centres culturels

10 Exposé des motifs ayant donné naissance au décret du 21 novembre 2013

11 « Droits culturels : mots ennemis ou révolution » ; Magazine agir pour la culture (Présence et Actions culturelles)

12 La Déclaration de Fribourg promeut la diversité et les droits culturels n'ayant toutefois pas force de loi

13 Romainville Céline, Les droits culturels : un nouveau référentiel pour les centres culturels ? Précision à partir du droit à la culture

14 Bien que ce choix ait fait l'objet de débats ; certains défendant l'idée qu'il était plus pertinent de parler de droits culturels et non uniquement du droit à la culture

15 En ce sens, il faut décloisonner en interne, au sein du champ culturel

16 Exposé des motifs ayant donné naissance au décret du 21 novembre 2013, p.13

17 Jean-Louis Genard, Les politiques culturelles de la Communauté française de Belgique : fondements,

enjeux, défis

18 L'objectif de ces Assises était de rencontrer la préoccupation du Gouvernement de la FWB de veiller à : Désenclaver la culture et mutualiser les ressources des pouvoirs publics, tout en préservant l'autonomie des acteurs culturels ; Organiser une plus forte coopération des acteurs culturels autour d'objectifs partagés

19 Discours d'introduction de la Ministre Fadila Laanan lors des Assises du développement culturel territorial

20 Par localités, il faut entendre communes, provinces, régions, etc

21 En vue d'œuvrer à la participation d'un public fréquentant peu les lieux culturels

22 Avec des décrets structurés autour de cette philosophie d'action culturelle relevant de cette intention de refonder la démocratie culturelle : le décret sur l'action associative dans le champs de l'éducation permanente du 17 juillet 2003, le décret « lecture publique » du 30 avril 2009 et le décret du 30 avril 2009 relatif à l'encadrement et aux subventions des Centres d'expression et de créativité

23 Exposé des motifs ayant donné naissance au décret du 21 novembre 2013

24 Idem

25 Le territoire d'implantation étant la commune

26 Avec son Conseil d'orientation par exemple

27 Exposé des motifs ayant donné naissance au décret du 21 novembre 2013

28 La Commission communautaire française (COCOF) pour la Région bilingue de Bruxelles-Capitale

29 Exposé des motifs du décret ayant donné naissance au décret du 21 novembre 2013

30 Définition du Conseil d'orientation, Décret du 21 novembre 2013 relatif aux Centres culturels

31 Et cela pour moitié au minimum

32 Ils peut s'agir de partenaires, des citoyens, des artistes ou des personnes-ressources apportant un regard pointu, neuf ou extérieur (intellectuels, experts, etc.)

33 Leur histoire, leurs spécificités, le territoire au sein duquel ils développent leurs actions

34 Dossier de demande de reconnaissance 2019-2023 du Centre culturel Jacques Franck

35 Entendre la commune de Bruxelles-Ville

36 La Ville de Liège est la deuxième ville et première agglomération de la Région wallonne. Elle compte aujourd'hui près de 200.000 habitants

37 Le Centre culturel Les Chiroux inclus

38 Un Centre culturel par commune ou un Centre culturel régional sous l'ancien décret

39 Outils que les acteurs de terrain du Jacques Franck se sont appropriés au travers de formations ou d'accompagnements ponctuels

40 Pour ce faire, un formulaire a servi de canevas à l'interrogation systématique de nombreuses associations Saint-Gilloises par téléphone. Il y avait trois couches de questions: Quels sont les vécus du quartier ? Quels y seraient les enjeux culturels ? Quels collaborations et partenariats pourrait-on imaginer ?

41 Un sondage papier et une urne furent mis à disposition lors de l'Exposition partagée afin de récolter les avis des citoyens présents

42 Par « actions-fierté », il faut entendre les activités et projets menés ces dernières années qu'ils trouvent pertinents et intéressant de faire perdurer

43 43 % des Centres réalisent des enquêtes pour préciser le profil de leurs publics. Ce sont les Centres locaux de catégorie 1 (67 %) qui développent le plus cette pratique. À l'inverse, ce sont les Centres locaux de catégorie 3 (72 %) et les Centres régionaux de catégorie 1 (67 %) qui développent le moins cette pratique

44 Alors que ceux qui ne disposent d'aucune salle de spectacle font de facto un travail s'inscrivant davantage dans une logique d'éducation permanente

45 Association Braine Culture de Braine-le-Château et GAL Culturalité asbl

46 Sa position, sa géographie, ses infrastructures, l'occupation du sol, etc

47 Sa population, les grands secteurs d'activité, le marché de l'emploi, le logement, etc

48 La diversité culturelle, la consommation culturelle, la participation/non-participation, la société civile, les secteur associatif et éducatif, les opérateurs culturels et artistiques, etc

49 La périrurbanisation est le déplacement durable de population quittant les zones urbaines pour aller s'implanter dans les zones rurales

50 En ce sens, qu'est ce que participer à la vie culturel-le ?

51 L'ensemble des 27 communes du territoire est couvert par une ou plusieurs actions du CCBW

52 «Coopération en mouvement – Faire culture avec et pour les Brabançons ! », organisé le 21 octobre 2014

53 Il leur a semblé essentiel de pouvoir encadrer dès le départ leur auto-évaluation et leur analyse partagée

par un Conseil d'Orientation. Le 13 septembre 2014, leur Conseil d'administration a donc acté la création d'un premier Conseil d'Orientation de 16 personnes tout en indiquant que celui-ci pourrait être élargi en fonction de la concrétisation du futur contrat-programme. Ce Conseil devra s'élargir pour être davantage en lien avec leurs priorités et sera opérationnel début 2018

54 A savoir, le Centre culturel de Liège –Les Chiroux, le Centre culturel de Chênée, Le Centre culturel Ourthe et Meuse, Le Foyer Culturel de Jupille-Wandre

55 Selon l'article 11 du décret du 21 novembre 2013, « outre une action culturelle générale, un Centre culturel peut exercer, seul ou conjointement avec un ou plusieurs autres Centres culturels, une action culturelle intensifiée. L'action culturelle est intensifiée notamment par l'ampleur du projet d'action culturelle, l'approfondissement de la participation des populations ou la diversification et la consolidation des actions et des partenariats avec les opérateurs culturels sur un territoire de projet. »

56 Centres culturels, Centres d'expression et de créativité, bibliothèques, etc

57 Notamment lors des focus group réalisés avec les acteurs de Centres culturels ayant donné naissance au « Cahier 1: Centres culturels et territoire d'action »

58 Rendues possibles grâce aux Fédérations (ACC et Astrac) jouant un rôle de soutien très positivement reçu dans le secteur

59 Face à un secteur comprenant 115 Centres culturels, tous plus différents les uns des autres, il est impossible de produire un manifeste d'accompagnement des Centres culturels sur lequel pourraient se reposer les inspecteurs. Une formation portant sur le décret du 21 novembre 2013 fut cependant assurée et des réflexions sont régulièrement portées dans le cadre des comités d'avis

60 Telles que des CEC ou des bibliothèques par exemple

61 Etant donné qu'ils sont en charge de l'inspection de différents opérateurs culturels

62 C'est-à-dire tous les cinq ans

63 Paul Cécile, L'évaluation, comment en améliorer la pertinence ? Constats d'acteurs de terrain et perspectives

64 Idem

65 Universitaires, inspecteurs, acteurs de terrain, etc.

66 Autant au niveau du travail interne qu'au niveau du travail avec des acteurs issus d'autres structures