

# Piloter un centre culturel aujourd'hui

---

*Fils conducteurs et démarches de base*

**Cahier 2**



# AVANT-PROPOS

Il y a un an paraissait le cahier 1 *Centres culturels et territoires d'actions*, réalisé par Majo Hansotte avec la participation de professionnels du secteur réunis dans des focus groupes. Cet ouvrage proposait une redéfinition du cadre commun et une boussole explorant les repères multiples de l'action des Centres culturels aujourd'hui, en lien avec les territoires et les populations qu'ils mobilisent. Il faut le préciser : cette tâche n'était pas aisée pour son auteure dans ce contexte si particulier où le cadre référentiel des Centres culturels a été interrogé en profondeur, réaffirmé mais aussi redéfini à travers les droits culturels, afin de s'incarner dans un nouveau décret.

Ce cahier - j'en avais la conviction - appelait à une suite qui, le prolongeant, permettrait aux professionnels des Centres culturels de s'approprier in concreto les balises proposées, afin de les mettre en œuvre directement sur le terrain.

*Piloter un Centre culturel aujourd'hui*, réalisé par Majo Hansotte et Christian Boucq, avec l'appui d'un comité de lecture, répond à cette volonté et constitue un outil méthodologique d'accompagnement au quotidien pour mener l'action.

Mon souhait est que chaque directeur et directrice de Centre culturel, que chaque personne impliquée d'une manière ou d'une autre dans ses activités, se saisissant de cet outil selon l'angle qu'il privilégie, puisse se l'approprier, y trouver l'écho de ses propres expériences et nourrir, à la lumière des balises proposées, ses réflexions, ses expérimentations et soutenir au mieux les projets.

C'est encore cette volonté qui a mené à la mise en place d'un module de formation expérimental « Piloter un Centre culturel aujourd'hui : quelles actions pour quels territoires ? » dont les conclusions ne manqueront pas d'alimenter les réflexions sur la pédagogie du secteur, sur la transmission d'un référentiel commun à tous les centres culturels, voire au-delà.

Plus que jamais, dans cette période de mouvance profonde, je suis persuadé que la formation et l'échange des expériences au sein du secteur, et je dirais même entre les secteurs eux-mêmes, sont rendus nécessaires afin de consolider des fondements et des pratiques en commun, de construire progressivement les référentiels partagés de l'action culturelle et territoriale de demain.

*Freddy Cabaraux*  
*Directeur général de la Culture a.i.*

# POUR UTILISER L'OUTIL...

## DES MUTATIONS EN COURS

Les références institutionnelles des Centres culturels ont évolué. Faisant suite au cahier 1 *Centres culturels et territoires d'actions*, et prolongeant son propos, le présent cahier 2 tente d'offrir des repères et des outils, pour aborder ce tournant. Il s'adresse de façon privilégiée aux directeurs et directrices d'un Centre culturel, qui pourront valoriser les ressources, ici proposées, auprès de leur équipe, de leurs partenaires, de leurs administrateurs et de leurs différentes instances. Ce cahier a valeur méthodologique et n'aborde pas les questions légales ou administratives.

Les Centres culturels se trouvent dans des situations extrêmement variables. Suivant que l'on est implanté dans un village, dans une petite ville ou dans une grande ville, la participation se joue selon des modalités différentes. En outre, les missions peuvent revêtir, en fonction des contextes et de la taille d'un Centre, des caractéristiques multiples. Néanmoins, les méthodes à mettre en œuvre sont traversées par des fils communs que le présent ouvrage tente de décrire.

## UNE EXPÉRIENCE CUMULÉE

De très nombreux Centres culturels ont accumulé au cours des ans une grande expérience et leurs équipes ont eu l'occasion de faire leur preuve. Ce dossier décrit un parcours de base. Il sera une découverte pour les équipes débutantes ou les nouveaux Centres. Aux professionnels aguerris, il permet de refaire le point, les invitant à partager leur expérience, à nommer ce qui a été accompli, pour valoriser et renouveler l'existant.

## DANS QUEL CENTRE ÊTES-VOUS ?

Proposition est faite que chaque acteur situe la spécificité, l'historique, les ressources de son Centre et entre dans le dossier en fonction de ce profil, pour y puiser ce qui enrichirait l'action. La première partie dessine des fils conducteurs, un parcours de base. La seconde partie propose des fiches pratiques d'intervention et d'animation, pouvant être utilisées, à la convenance, par tous les acteurs impliqués.

## ENTREZ COMME VOUS LE VOULEZ !

Chacun, selon sa sensibilité, peut entrer à sa manière. Suivre l'ordre proposé ou bien commencer par la partie 2, par les fiches pratiques évoquant le quotidien, pour revenir ensuite aux fils conducteurs, en sachant que les deux parties sont complémentaires.

# TABLE DES MATIÈRES

## Introduction

Un Centre culturel aujourd'hui... À quoi sert-il ? . . . . .	6
--	---

## ● PARTIE I : LES FILS CONDUCTEURS

<b>Chapitre 1 : Franchir des étapes – Le parcours des actions partagées . . . . .</b>	<b>13</b>
---	-----------

Mode d'emploi - De l'analyse partagée au contrat-programme . . . . .	14
--	----

<b>Boucle de l'analyse partagée . . . . .</b>	<b>15</b>
---	-----------

Interroger / Réinterroger son territoire . . . . .	16
--	----

Formuler des enjeux communs . . . . .	21
---------------------------------------	----

Opérer des choix d'avenir pour le Centre . . . . .	27
--	----

*Passage de l'analyse partagée à la concrétisation des enjeux*

<b>Boucle de la concrétisation des enjeux . . . . .</b>	<b>29</b>
---	-----------

En partenariat, concrétiser les enjeux . . . . .	30
--	----

S'entendre sur des hypothèses d'actions . . . . .	31
---	----

Garantir la légitimité des hypothèses d'actions . . . . .	32
---	----

Garantir la validité des hypothèses d'actions . . . . .	33
---	----

Garantir la faisabilité des hypothèses d'actions . . . . .	35
--	----

*Passage de la concrétisation des enjeux à l'élaboration d'un contrat-programme*

<b>Boucle de l'élaboration d'un contrat-programme . . . . .</b>	<b>37</b>
---	-----------

Garantir une évaluation continue . . . . .	38
--	----

Contractualiser un contrat-programme . . . . .	39
--	----

<i>Boucle complète de l'élaboration d'un contrat-programme . . . . .</i>	<i>40</i>
--	-----------

<i>Parcours complet des boucles . . . . .</i>	<i>41</i>
---	-----------

<b>Chapitre 2 : Donner vie au Centre – La dynamique de l'équipe . . . . .</b>	<b>42</b>
---	-----------

Une équipe professionnelle à la manœuvre . . . . .	43
--	----

Les pôles constitutifs du travail en équipe . . . . .	44
---	----

Les attitudes professionnelles à déployer . . . . .	45
---	----

<b>Chapitre 3 : Donner vie au Centre – La dynamique des instances . . . . .</b>	<b>52</b>
---	-----------

Responsabilités du Conseil d'administration . . . . .	53
---	----

Fonctions plurielles au Conseil d'administration . . . . .	54
--	----

Défis du Conseil d'administration . . . . .	55
---	----

Les instances citoyennes . . . . .	56
------------------------------------	----

<b>En guise de conclusion provisoire... Pas de panique ! . . . . .</b>	<b>57</b>
--	-----------

## ● PARTIE II : LES FICHES-OUTILS

Fiches-outils, le sommaire . . . . .	60
--------------------------------------	----

Interroger son territoire et formuler des enjeux communs : Fiches 1 à 11 . . . . .	63
--	----

Construire des hypothèses d'actions, élaborer des partenariats : Fiches 12 à 22 . . . . .	76
---	----

Garantir une évaluation continue : Fiches 23, 24 . . . . .	89
--	----

Petit Lexique . . . . .	92
-------------------------	----

# UN CENTRE CULTUREL AUJOURD'HUI... À QUOI SERT-IL ?

## Une mission d'épanouissement humain

Quelle est la mission d'un Centre culturel ? Faire vivre des expériences favorisant un épanouissement humain, s'inscrivant dans l'exigence collective des droits fondamentaux : le droit au logement, à l'alimentation, à l'emploi ou à un revenu, à la santé, à l'éducation, à la culture et au-delà, à une vie digne et juste.

Le Centre culturel est par nature engagé dans l'exercice, par les citoyens, de leurs droits culturels, lesquels impliquent plusieurs dimensions, d'où l'usage du pluriel. Une préoccupation majeure demeure toutefois de relier les droits culturels aux autres droits : conjuguer situations sociales, questions de société et créativité, expression, art. Qu'entendre par « droits culturels » ? Les droits, normatifs et abstraits, nécessitent forcément d'être traduits dans des réalités concrètes.

Les « droits culturels », c'est d'abord, pour chacun, le pouvoir d'accéder aux œuvres artistiques, aux langages, aux savoirs, aux filiations : un accès financier, pratique, pédagogique, en termes d'information, de mobilité et de décentralisation. Néanmoins, la perspective n'est pas seulement l'accès, mais aussi la possibilité de s'initier.

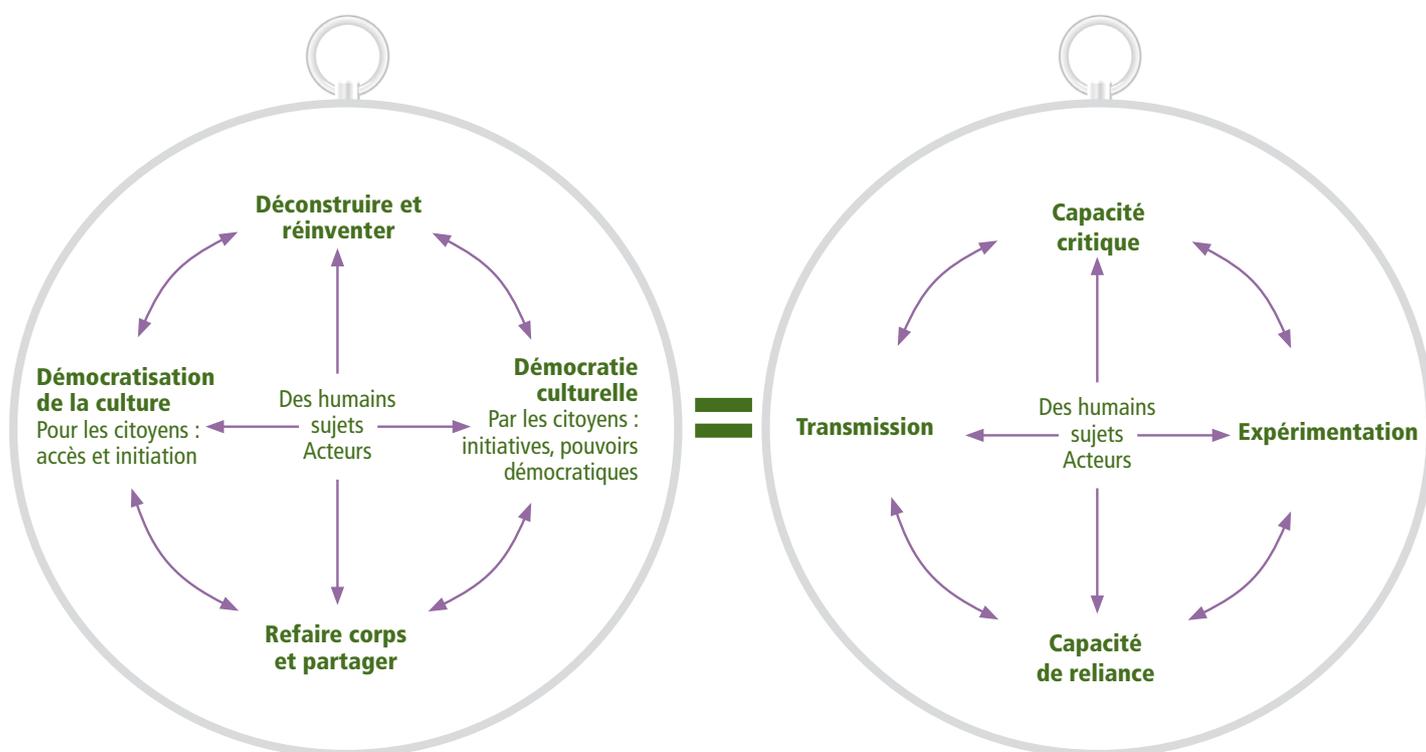
Il ne s'agit donc pas de vendre des produits à un public cible consommateur. La perspective est de transmettre des richesses culturelles à des êtres humains, considérés comme des sujets et non comme des objets.

Cette exigence amène chaque Centre à jouer un rôle de passeur, à développer des **processus de transmission**, où l'on peut se réappropriier des œuvres et des langages, de toutes origines, pour leur donner sens et, si souhaité, devenir « praticien » à son tour. Favoriser en matière culturelle l'accès et la transmission, c'est cela qu'on appelle la « **démocratisation de la culture** ».

Les « droits culturels » recouvrent par ailleurs une autre dimension essentielle, touchant aux libertés et créativité citoyennes : pouvoir prendre la parole, devenir soi-même créateur, artiste, pouvoir résister aux injustices et proposer des changements, disposer d'espaces de paroles pour construire des actions avec d'autres. Les citoyens peuvent ainsi s'exercer à des situations et à des rôles qu'ils ne pratiquaient peut-être pas habituellement.

Cette perspective amène chaque Centre à proposer pour tous, y compris pour les acteurs internes à la structure, des **processus d'expérimentation culturelle**, où individuellement et collectivement « s'essayer à » quelque chose d'inédit, inventer de nouvelles façons d'agir, affirmer ses pouvoirs de citoyens. C'est cela qu'on appelle **la démocratie culturelle**.

Démocratisation et démocratie culturelles se déploient grâce à des démarches, dites d'éducation permanente, favorisant les rencontres, amenant les citoyens à s'engager dans des actions collectives : renforcer les **capacités de reliance** sur un même territoire, en l'ouvrant aussi à d'autres territoires. Dans un même mouvement, l'éducation permanente soutient la **capacité critique** : savoir questionner.



Pour découvrir cette boussole, voir *Centres culturels et territoires d'actions* 2013, p.26

Quatre pôles font office de boussole pour trouver les chemins de l'action. Seul, un Centre culturel n'a pas les moyens d'assumer toutes les déclinaisons possibles de chaque pôle. D'où l'importance vitale d'offrir aux citoyens des parcours de qualité, en s'inscrivant dans une chaîne d'alliances, en construisant des partenariats.



### Le Centre culturel, un espace commun

Un Centre culturel peut se vivre comme une « maison commune », comme un espace-temps ouvert sur la ville, le village, le quartier, comme un service culturel de base aux habitants d'un territoire géographiquement circonscrit. Le Centre offre ainsi, aux associations et aux groupements locaux, des appuis techniques, des aides-services, des conseils et des formations ; il accueille les travaux artistiques de l'endroit ; il propose des ateliers, des découvertes de spectacles, des expositions, entre autres.



### Le Centre culturel, un moteur du développement

Un Centre culturel est aussi un lieu permanent d'initiatives volontaires, inscrit dans un territoire géographique dont il favorise l'essor, en l'ouvrant à d'autres territoires, en le rendant culturellement attractif et porteur pour ses habitants. Chaque Centre, dès lors, construit des actions concertées et partagées, en s'associant à des partenaires. Pour construire son action, un Centre part des réalités environnantes, en tenant compte des obstacles rencontrés par les citoyens. Il est également conduit à valoriser les patrimoines matériels et immatériels locaux ainsi que les créativité et les talents.



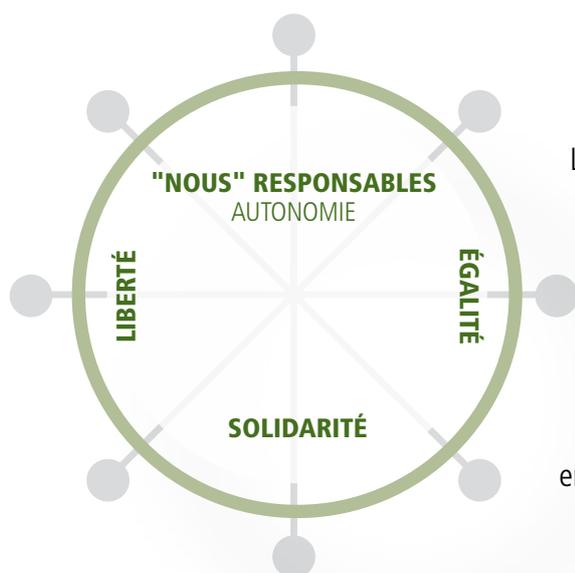
*Les deux niveaux imbriqués se complètent.*

## Des principes communs

*Vous avez dit démocratie culturelle ?* La démocratie, telle qu'elle se joue et se cherche dans le monde, peut se décliner selon trois perspectives articulées : la démocratie politique, la démocratie sociale, la démocratie culturelle. Pour qu'il y ait démocratie politique, sociale et culturelle, 4 principes fondateurs représentent une référence incontournable.

« **Nous sommes responsables** » ou le **principe d'autonomie** : nous n'avons pas à nous soumettre à des instances transcendantes comme le Marché ou la Finance, un Chef, un Guide, un Dieu. Les principes d'**égalité** et de **liberté** des êtres humains sont également essentiels, impliquant un pluralisme conflictuel et une éthique de la communication ; de même, l'exigence d'égalité pousse à explorer les injustices, à promouvoir les droits humains. Enfin l'exigence d'une **solidarité** collective est au même titre un principe fondateur, notamment à travers la redistribution des ressources matérielles et immatérielles.

*Un principe, c'est une visée, un idéal de référence vers lequel se diriger, en écart permanent avec les réalités concrètes qui sont souvent injustes ou insatisfaisantes ; c'est précisément cet écart qui mobilise. En conséquence, la réponse pratique n'est jamais donnée ; elle est à construire collectivement.*



Les principes démocratiques de base dessinent un périmètre qui garantit à notre pensée et à notre action une légitimité démocratique, sans pour autant imposer un contenu a priori.

Il s'agit simplement d'un « gouvernail » qui sert de repère dans la construction de nos choix individuels et collectifs, en résonance avec la boussole.

En conséquence, si un Centre culturel peut aborder tous les thèmes qu'il souhaite, il est invité à le faire dans le respect des principes de référence : pas de propagande au service d'une idéologie, d'une croyance ou d'intérêts financiers... Les thèmes sont à aborder à travers de multiples regards, en privilégiant les questionnements, l'impertinence, la créativité de l'acteur ou de l'artiste.

### L'IMPORTANCE ACTUELLE DE LA DÉMOCRATIE CULTURELLE

D'où vient cette force actuelle de la démocratie culturelle ? Historiquement, dans les pays où se sont manifestées les aspirations démocratiques, le 18<sup>e</sup> siècle a imposé la lutte contre les inégalités de naissance, les conquêtes de nature politique étant, dans cette perspective, essentielles. Au cours du 19<sup>e</sup> siècle et d'une partie du 20<sup>e</sup> siècle, l'industrialisation, la paupérisation et l'exploitation ont impulsé les

combats pour la justice sociale, soutenant l'apparition de grandes affiliations collectives qui ont prévalu jusqu'il y a peu, dans les principaux pays industrialisés. À leur manière, les luttes anticoloniales se sont également appuyées sur des affiliations collectives puissantes, en lien avec l'indépendance nationale. Or la globalisation et les mutations économiques, entre autres, ont fragilisé, voire détruit, ces affiliations structurantes, avec des conséquences douloureuses.

Les aspirations démocratiques d'aujourd'hui, individuelles ou collectives, se vivent dès lors selon des motivations multiples, liées à l'imprévisible diversité des situations, en valorisant régulièrement les registres symboliques et créatifs. En outre, l'immatériel est omniprésent, les médias et réseaux sociaux également. Se constate donc chaque jour l'importance démocratique de l'expression culturelle : la volonté de dire, de débattre, d'occuper de manière créative l'espace public, dans une dynamique transculturelle. En conséquence, la diversité est devenue proche de chacun de nous, à tout moment.

*Deux défis, en conséquence, se dessinent pour un Centre culturel aujourd'hui*

1. *Contre un impérialisme « monoculturel » qui, via certaines tendances des médias numériques notamment, tend à gommer la diversité des habitudes, des langues, des arts, nous enfermant dans des manières de penser et de parler uniques.*

2. *Conjuguer la diversité sous toutes ses formes avec le respect des principes démocratiques d'égalité et de justice sociale.*

## **LES GENS D'ICI ET D'AILLEURS**

L'action d'un Centre culturel envisage le rapport aux « gens » sous l'angle de leur statut d'humains et de sujets, d'où les termes de « citoyens », « d'acteurs », « de partenaires ». Dans cette perspective, parler de « publics », comme le marketing le fait, se révèle peu adéquat ; quant au terme de « populations », il renvoie à des approches descriptives et globales utiles, mais les « populations » ne sont pas à confondre avec les acteurs concrets d'un projet.

S'inscrivant dans une politique de proximité, les Centres culturels ont donc comme préoccupation majeure les « gens d'ici ». Toutefois, à l'heure de la globalisation, les « gens d'ailleurs » sont présents en permanence dans la tête et le cœur des gens d'ici, en termes de curiosité ou de crainte : un balancement entre l'ici et l'ailleurs, le dedans et le dehors.

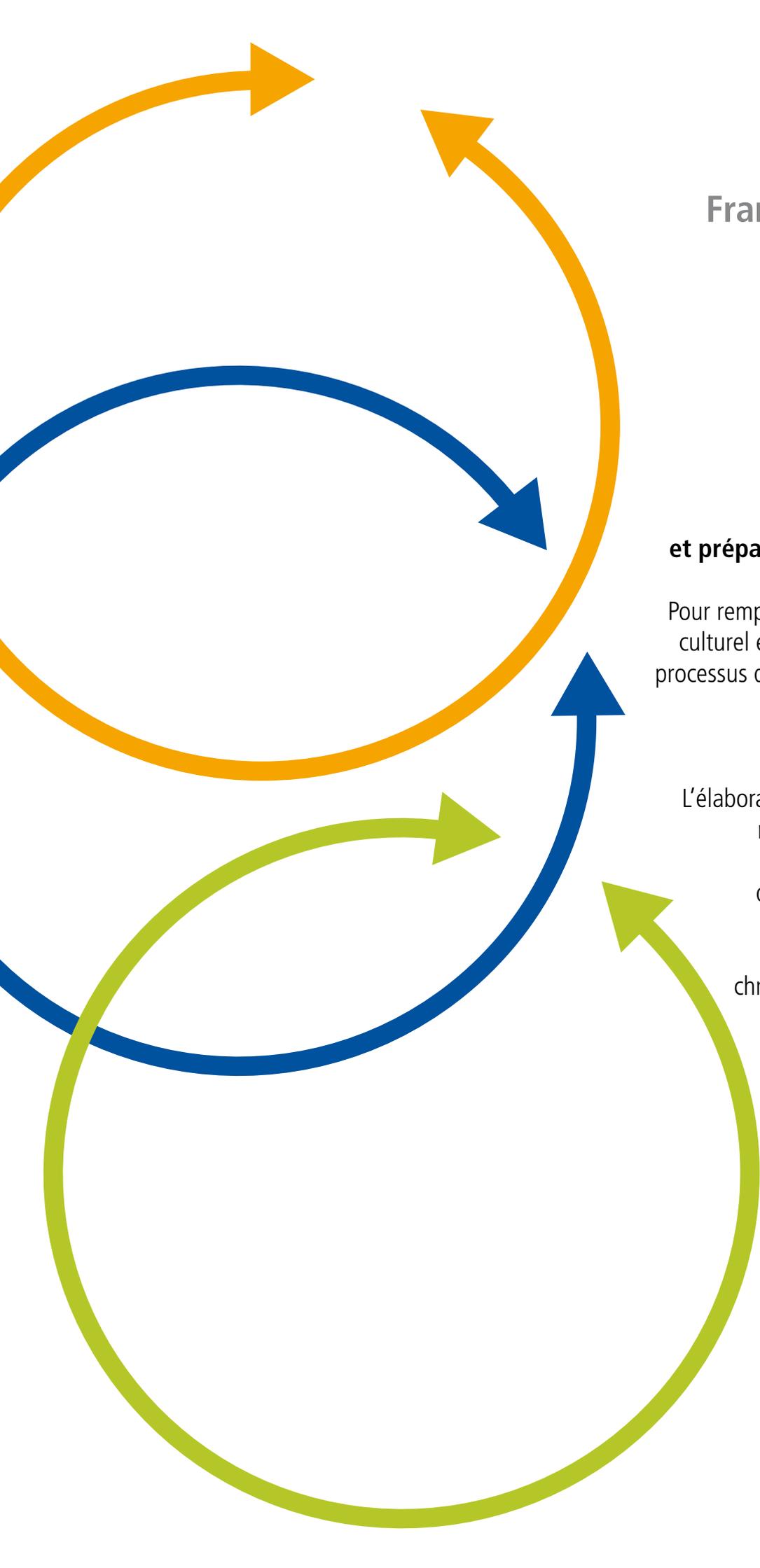
Découvrir les gens d'ailleurs, parler avec eux  
Questionner l'a priori à leur égard  
Connaître leurs réalisations et créations  
Partager des interrogations sur l'avenir

Voir *Centres culturels et territoires d'actions* 2013, pp. 28-29 et p. 33.

# Les fils conducteurs

1





# Chapitre 1

## Franchir des étapes

### Le parcours des actions partagées

#### **Comment élaborer un contrat-programme et préparer sa mise en œuvre ?**

Pour remplir ses missions, un Centre culturel est amené à construire des processus dynamiques, favorisant des actions partagées avec des partenaires.

L'élaboration de ces actions et leur mise en œuvre renvoient à quelques repères, évoqués dans les pages qui suivent. Ils ne sont en rien soumis à un ordre figé ou chronologique et ne sont pas à considérer comme des recettes intangibles. Il s'agira pour les responsables de construire leur parcours selon leurs réalités.

## MODE D'EMPLOI DU CHAPITRE 1 OU "COMMENT ALLER DE L'ANALYSE PARTAGÉE AU CONTRAT-PROGRAMME" ?

Nous vous proposons un parcours en trois « boucles » colorées. Sur une pleine page, à plusieurs reprises, vous trouverez une boucle de couleur : **orange** pour l'analyse partagée, **bleu foncé** pour la concrétisation des enjeux et **verte** pour l'élaboration du contrat-programme. Chaque boucle propose des repères pour agir, selon une vision dynamique et pas uniquement linéaire. Chaque boucle contient plusieurs étapes, elles aussi de couleurs différentes.

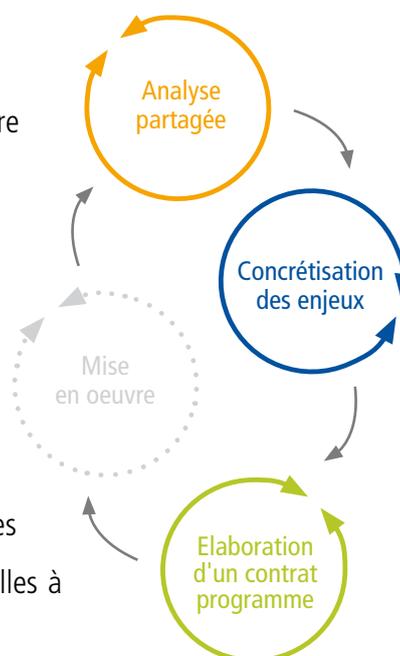
Ainsi la boucle **orange** de l'analyse partagée comporte trois étapes : l'interrogation territoriale en **mauve**, la définition des enjeux en **rouge** et les choix d'avenir en **bleu**. Les pages concernées reprennent chaque fois la couleur de l'étape où l'on se trouve, et vous retrouvez, en minuscule et en haut, la boucle orange de **l'analyse partagée** dans laquelle s'inscrit l'étape, permettant de vous situer aux deux niveaux, très vite et visuellement. La procédure est la même pour les deux autres boucles : la **concrétisation des enjeux** et l'**élaboration du contrat-programme**.

Une suggestion. Entrez dans la première boucle et confrontez les éléments proposés avec tout ce que vous avez déjà réalisé.

Cette confrontation peut se faire avec votre équipe, avec votre Conseil culturel et autres instances. Il s'agit, pour vous, de pointer vos acquis d'abord et d'identifier ensuite des pistes nouvelles, inspirées par la boucle, qui enrichiraient votre action.

Dans un deuxième temps, il vous est loisible de vous promener dans la boucle suivante, en imaginant les dynamiques existantes que vous pourriez valoriser, ainsi que les dynamiques nouvelles à mettre en place. Et ainsi de suite.

Les trois boucles débouchent sur une quatrième à venir et non traitée ici : la Mise en œuvre à réaliser par chacun au jour le jour.





# Analyse partagée

(Ré)interroger son territoire

Formuler des enjeux communs

Opérer des choix d'avenir pour le Centre



## INTERROGER / RÉINTERROGER SON TERRITOIRE

*Une démarche permanente à formaliser à certains moments*

**Quand ?** Indispensable lors de la construction d'un contrat - programme.  
Intéressant pour enrichir et réajuster les actions en cours.

Il ne s'agit pas de recommencer chaque fois, mais d'actualiser un processus évolutif.

### ■ Se représenter le territoire vécu

Interroger son territoire, c'est surtout interroger *les situations et les vécus* des gens concernés par le territoire, en tant qu'habitants ou en tant que simplement amenés à le fréquenter, chaque territoire étant ouvert sur d'autres territoires. *Interroger en vue de quoi ?* Pour explorer les articulations possibles entre les questions de société, telles qu'elles apparaissent là où on est, et les pratiques culturelles existantes ou à déployer. Cela représente, pour l'équipe et les responsables, une démarche permanente qui peut se mener de façon naturelle tout au long de l'année. Il ne s'agit donc ni d'une étude académique ni d'un pensum couvrant tous les aspects de la vie locale.

Pour la direction et son équipe, en connivence avec les instances du Centre, l'important est d'amener dès que possible la question suivante. *Comment, dans les mois à venir, sans alourdir notre travail, allons-nous récolter et engranger des données utiles pour notre démarche, données touchant au vécu des gens concernés par l'action culturelle ou qui pourraient l'être ?*

### Avec qui ?

Cette interrogation territoriale servira d'abord d'*outil interne*. Le Centre, ses instances et son équipe professionnelle sont responsables du fait que la démarche a bien lieu. La tâche d'interroger son rapport au territoire ne doit néanmoins pas reposer exclusivement sur les épaules de l'équipe : le Conseil culturel (ou d'orientation), s'il est composé de partenaires multiples, est un bon lieu pour soutenir cette tâche ainsi que l'Assemblée générale. Rien n'empêche, par ailleurs, de s'associer plus spécifiquement avec un partenaire que la démarche intéresse, comme une Bibliothèque publique, une Maison de Jeunes...



## Avec quel regard ?

Il s'agit de récolter, au fur et à mesure de l'agir, des données significatives sur la manière dont les gens concernés par le territoire vivent leur rapport ou leur absence de rapport à l'action culturelle. L'enjeu de cette démarche « permanente et naturelle » est de percevoir ce qui fonctionne et ce qui fait obstacle, à travers des témoignages ou d'autres « traces » (réalisations, articles...). Important aussi de trouver des méthodes simples, de mener l'exploration de manière plaisante.

*Quelles sont les dynamiques qui favorisent l'implication des gens dans les actions développées par le Centre et par les autres opérateurs culturels ? Quelles sont les dynamiques qui mettent des personnes ou des groupes à l'écart de ces actions et les empêchent de participer pleinement à la vie culturelle locale ?*

## ■ Interroger et être interrogé

Interroger son territoire ne signifie pas qu'il faille le regarder uniquement à partir d'un point de vue « utilitaire », cherchant pour un Centre la rentabilité culturelle ou une justification sociale. Qui vient ? Qui ne vient pas ? Comment faire venir ceux qui ne viennent pas ?

À contrario, la démarche d'interroger son territoire doit permettre aux responsables du Centre ainsi qu'à leurs partenaires de se laisser surprendre et interroger. D'où l'intérêt de collaborer avec des personnes ou des associations volontaires, amoureuses des espaces communs, explorant le territoire avec un regard chaque fois différent : urbanistique, écologique, d'artiste ou d'artisan, ou encore des regards liés à des urgences contemporaines comme la précarité, la place des femmes, les migrations... Deux questions comme bagage de départ. Quels sont nos points forts ? Quels sont les manques et les défis ? Le recours ponctuel à une information objective ou à une expertise peut se révéler utile, mais l'essentiel réside dans le processus volontaire, citoyen et participatif.

## ■ À partir de quelles sources ?

*Une démarche de subjectivité réfléchie*

L'approche privilégiée pour interroger son territoire, c'est l'entrée par le vécu des gens. Le Centre culturel et ses responsables peuvent donc se donner une méthode ou des méthodes pour recueillir et archiver les témoignages sur la façon dont les dynamiques locales sont ressenties par les citoyens, en lien avec leurs conditions de vie, leurs statuts, leur âge.

Ces matériaux peuvent être aussi recueillis à travers des dispositifs inventifs : récolte des grandes peurs, événements festifs, urnes aux idées intégrées dans une parade, photos commentées et réalisées par des citoyens... De même, les médias et réseaux sociaux peuvent être utiles pour faire circuler une parole sur ce qui se vit localement. Au cours des ans, chaque nouveau projet mené « dit » aussi des choses nouvelles.

Enfin, concernant les personnes et les groupes peu visibles, les personnes peu prises en compte, il est essentiel de trouver des démarches pour aller à leur rencontre, faire surgir et entendre leur parole.

Tous ces matériaux subjectifs se doivent d'être réfléchis par l'équipe et les instances du Centre, mis en ordre et articulés, afin de devenir lisibles et utiles : confronter, dégager les contradictions, faire apparaître les convergences et divergences...

*Une démarche d'objectivité sélective :*

L'interrogation territoriale peut aussi s'enrichir par une mise en contexte des données recueillies, en recourant à des informations objectives. Cette objectivité néanmoins ne doit rien alourdir ; elle doit uniquement servir à préparer l'action et ne doit pas répondre à des critères académiques d'exhaustivité, par exemple.

Pour ce faire, les acteurs qui construisent l'interrogation territoriale peuvent recourir à des ressources existantes, sans avoir à les produire eux-mêmes. Ces ressources informatives ou documentaires peuvent être puisées sur des sites, auprès de centres d'études et de recherches, auprès de personnes-ressources. Elles doivent viser l'efficacité, répondre aux préoccupations. Sont des ressources, également, les bilans et évaluations du Centre lui-même et d'autres opérateurs locaux : Centres de jeunes, Bibliothèques, Théâtres, organisations ou services liés à des préoccupations socio-économiques...

Voici un canevas de questions exploratoires, non exhaustives, sans statut de recette.

## Qui ? Les gens et leurs vécus

### Les points forts

- Qui s'engage dans les actions développées par le Centre et par d'autres opérateurs culturels ? Ces personnes viennent-elles de l'extérieur pour travailler/se distraire/fréquenter des services ou habitent-elles le territoire d'implantation ?
- Quelles sont les dynamiques sociales et culturelles vécues positivement par les citoyens ? Quelles sont les actions menées qui suscitent l'adhésion ? Quels sont les désirs et les attentes manifestés au cours de ces actions ? Voir les réseaux, les coopérations, les initiatives et émergences créatives, les événements fédérateurs.
- Quelles sont les richesses humaines présentes sur le territoire : compétences, pratiques artistiques d'amateurs, artistes et artisans, engagements citoyens, mouvements sociaux ?

### Les défis

- Quelles situations sociales sont difficilement vécues qui pourraient inspirer et amplifier une action culturelle ?
- Quelles personnes et quels groupes sont peu valorisés, peu concernés et peu impliqués dans les actions associatives et citoyennes de la vie locale ? Quels sont les pratiques et les lieux de vie « peu visibles », aux yeux des opérateurs culturels ?  
Voir les disparités économiques, sociales, urbanistiques entre les quartiers et groupes sociaux.
- Quels sont les obstacles sociaux, économiques, de mobilité... rencontrés par des personnes et des groupes pour participer aux actions culturelles et associatives ? Voir les difficultés collectives liées aux conditions de vie, aux contextes socio-économiques, aux insuffisances en termes de logements, transports, services...

### Pour tous ces points

- Y a-t-il eu des évolutions significatives ? Sur 6 ans (une mandature communale) ; sur 15 ans (génération) ; sur 30 ans (l'intergénérationnel).

## Où ? Les lieux et leurs dynamiques

- Quels sont localement les lieux qui attirent les gens et pourquoi ? Quels sont les lieux abandonnés ou en déshérence et pourquoi ? Voir les nœuds ou lieux de rassemblement, les flux à l'intérieur du territoire ou venant de l'extérieur.
- Comment se présentent les problèmes de durabilité et de bien-être dans les lieux de vie ? Voir les questions de sauvegarde environnementale, les zones en déshérence, les réussites.
- Comment les gens apprécient-ils les multiples patrimoines matériels et immatériels ? Les connaissent-ils ? Font-ils partie de leur vie ou pas ? Voir les patrimoines naturels, industriels, artistiques, urbanistiques, architecturaux, symboliques (fêtes, rites, traditions culturelles)

## ■ **Rendre publique l'interrogation territoriale**

La démarche va servir aussi d'outil externe à diffuser auprès de partenaires, proposant une base commune pour réfléchir ensemble. Ces partenaires peuvent être, selon les cas de figure, des services locaux, d'autres opérateurs culturels et éducatifs reconnus par la Fédération Wallonie-Bruxelles, de simples habitants, des groupes actifs...

Il est donc important que cet outil « interroger son territoire » soit diffusé largement. Par exemple, le proposer lors d'une Assemblée générale et/ou le diffuser sur le Net et/ou dans les bulletins de liaison, dans la presse ou TV locales. Il peut être pertinent aussi d'y consacrer une Assemblée générale ouverte, invitant de nouveaux partenaires, donnant l'occasion d'une nouvelle implication et entraînant, le cas échéant, des améliorations, des amendements de l'outil. Une telle publication peut donner lieu aussi à des idées d'événements originaux.

Cette publication de la démarche à laquelle on peut donner un titre attractif (et pas nécessairement l'appeler « interroger son territoire ») a intérêt à être légère, dynamique, accessible et agréable pour ceux qui vont s'y intéresser. Elle peut prendre des formes multiples et s'appuyer sur des supports variés : sur un blog ou un site, rédiger un texte par exemple, ou réaliser une vidéo, ou formaliser les acquis sous des formes théâtrales, ou encore transmettre les éléments de l'interrogation à travers du théâtre de rue...

### **Le facteur temps**

L'interrogation territoriale se mène au fur et à mesure du travail ; elle gagne, pour récolter ses fruits, à avoir été pensée avant d'entreprendre sa formalisation et diffusion. Si l'on n'a jamais entrepris une telle récolte et une telle formalisation, plusieurs mois sont nécessaires. S'il s'agit de réajuster et de compléter un travail déjà formalisé, le délai est évidemment plus court.

*Et ensuite...*



# FORMULER DES ENJEUX COMMUNS

## *Des rencontres-pilotes pour un horizon partagé*

- Quoi ?** Définir des enjeux.  
Tisser un maillage territorial.
- Quand ?** Lors de la construction du contrat-programme.  
En prolongement nécessaire de l'interrogation territoriale.  
*Peut s'articuler de manière inventive à l'étape précédente.*  
Si souhaité, intéressant aussi à d'autres moments...

### ■ Anticiper le devenir

La démarche d'interrogation territoriale a proposé ce qu'on appelle une représentation : on a rassemblé des points de vue et des données, ce qui n'a pas encore valeur de prospective ou d'anticipation. Cet outil interne et externe, proposé comme une référence commune, va alors servir de base à une formulation partagée d'enjeux communs.

Pour ce faire, le Centre peut mettre sur pied des rencontres-pilotes qui auront un rôle de propositions, de conseils. Elles seront invitées à formuler des enjeux importants pour les années à venir, en matière d'action culturelle, en lien avec le territoire local et au-delà.

Ces rencontres se doivent d'être à taille humaine. L'on sait qu'au-delà d'une vingtaine de personnes, le travail en collectif devient difficile, voire inopérant, nécessitant alors de trouver des procédures pour subdiviser les apports ; par exemple, en constituant des groupes par thématiques, par quartiers, par zones géographiques... Il est essentiel aussi que ces rencontres regroupent des sensibilités sociales et culturelles multiples, des âges et des points de vue différents (éviter des groupes uniquement composés d'artistes, de profs, d'experts...).

### **Avec qui formuler des enjeux dans les rencontres-pilotes ?**

Avec des opérateurs reconnus par la Fédération Wallonie-Bruxelles, avec des groupes et des acteurs impliqués dans des projets locaux, avec des services publics ayant participé à des démarches culturelles, avec des artistes, avec des responsables politiques ou sociaux intéressés ainsi qu'avec, d'ici ou d'ailleurs, des personnes – ressources ou encore des personnes liées à des métiers culturels (artisans, libraires...) ; enfin avec des groupes ou collectifs engagés sur des problématiques citoyennes.

*Selon l'importance démographique, les choix d'invitation épouseront différentes modalités.*

Dans les cas de grandes villes ou de grandes agglomérations, le Centre a la possibilité d'inviter des personnes significatives de secteurs différents, compétentes et motivées : constituer un groupe ou des groupes à taille humaine. Une sélection s'impose pour éviter les grands forums stériles ou cacophoniques ! À condition que la procédure soit claire, motivée et rendue publique. Pour les petites entités, le souci est différent. Veiller à diversifier les acteurs mobilisés, à élargir le cercle des habituels dévoués, à trouver des modalités n'épuisant pas les mêmes personnes !

Un enjeu = quelque chose que l'on souhaite gagner pour tous et toutes ; une visée virtuelle qui doit se concrétiser ensuite dans des activités précises, tangibles. On peut considérer un enjeu comme une partie à emporter, une transformation à favoriser.

## ■ Rencontres-pilotes, une délibération démocratique

Formuler des enjeux communs pour un horizon partagé implique de s'engager dans une délibération collective, sous différentes modalités.

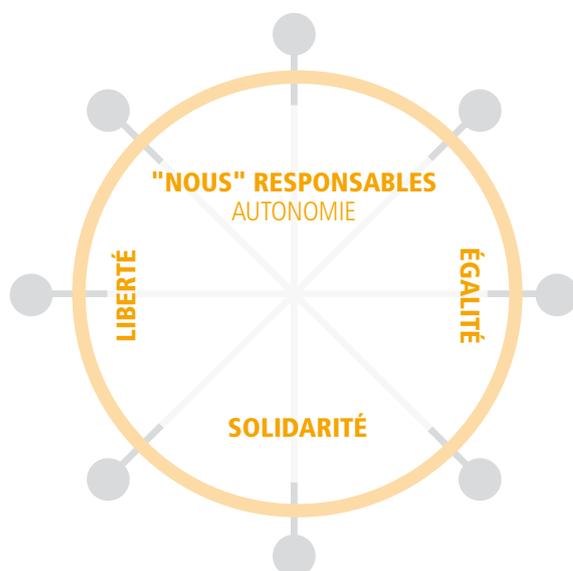
*Lorsque l'on parle de délibérer, on imagine des groupes autour d'une table en train de parler, parler... Il faut sortir de cette vision peu pertinente. Une délibération = une réflexion collective, menée à travers des moments très différents, débouchant sur des propositions, nécessitant des consensus, mais aussi des conflits légitimes, lesquels ne sont pas à vivre comme un affrontement de personnes, mais sont à animer comme la confrontation de visions différentes, indispensable pour des idées riches.*

Une délibération peut se mener en se promenant, en prenant des notes ou encore à travers des démarches créatives de type photo/langage, théâtre-forum... ainsi qu'en recourant à de multiples dynamiques de groupe (voir la littérature à cet usage). Cela n'empêche pas des moments d'échanges argumentés, de dialogues structurés.

Quelques repères :

- Une vraie délibération ne se joue pas en une heure ou deux, dans un même lieu. Il ne s'agit pas de la confondre avec un débat médiatique tournant à la foire d'empoigne.
- Une vraie délibération prend son temps et nécessite de se dérouler de manière prolongée dans le temps, à travers des moments très différents les uns des autres : des démarches d'explorations concrètes sur le terrain, des moments joyeux de créativité, des temps sérieux de réflexion, etc.

La valeur d'une formulation d'enjeux dépend de la qualité de la démarche délibérative qui, pour être démocratique, se doit d'être triangulée par des repères tiers. Sans cette référence, la délibération devient un simple rapport de force. Il s'agit dès lors, dans une délibération démocratique, de soumettre les convictions aux 4 principes fondateurs d'une démocratie politique, sociale et culturelle, à considérer non pas un par un, mais comme interdépendants, faisant système. Réfléchir selon le « gouvernail » commun.



Ces repères ont à soutenir le travail de formulation des enjeux, en suscitant des questions qui permettent une évaluation continue. « Ce que nous proposons va-t-il bien dans le sens d'une exigence d'égalité (notamment entre hommes et femmes) ? ». « Renforce-t-il les processus de solidarité ? Ne menace-t-il pas la liberté critique, l'impertinence ? Sommes-nous bien autonomes dans notre démarche ? ».

Les animateurs ou animatrices de ces moments délibératifs ont comme mission de rappeler clairement ces repères et de les soumettre régulièrement à l'estimation du groupe. Autre apport indispensable des animateurs et animatrices : veiller à la rigueur des actes de parole posés et donner à chacun un statut rigoureusement égalitaire dans l'échange, quelles que soient les positions sociales en présence.

Rappelons que ces rencontres-pilotes ont un mandat de conseils, de propositions et non de décisions.

Le débat trop souvent est devenu une des formes contemporaines du cirque romain : les citoyens sont séduits ou attirés par la joute plutôt que par la recherche et l'interrogation. Les participants à un débat, et en particulier les participants à un débat médiatique ou sur les réseaux sociaux, sont applaudis sur leur capacité à embobiner leurs adversaires.

Il y a donc trop souvent dans ce qu'on appelle « débat » un dévouement, débouchant sur du vide. Les actes de parole s'entrechoquent selon une logique de compétition interpersonnelle : persifler, intimider, convaincre, séduire, amuser, déstabiliser, ridiculiser, dénier, disqualifier, soupçonner ; chacun se comporte comme un chasseur devant sa proie...

De telles habitudes rendent indispensables des procédures de travail qui favorisent a contrario les actes de parole coopératifs, privilégiant l'écoute, la reformulation, la synthèse, le questionnement. Si les modalités de ces rencontres-pilotes peuvent être multiples, incluant même, si souhaité, des moments de partage sur la toile, en revanche, il est important de garder des moments d'échanges mettant physiquement en présence les personnes.

**Il est important de faire évoluer ces rencontres selon des étapes méthodiques, selon un canevas de base.**

- 1. Le Vécu. Quelles résonances ?**
- 2. Le contexte. Dans quoi sommes-nous ?**
- 3. Le pertinent et le juste. Comment définir des enjeux ?**

## ■ Rencontres-pilotes, un canevas de base

### 1. Le Vécu. Quelles résonances ?

À partir des représentations du territoire vécu, telles que rapportées par l'interrogation territoriale qui précède, une première étape des rencontres-pilotes amène les partenaires à partager leurs perceptions multiples et à faire résonance. Souligner ce qui fait écho chez les participants, ce qui se relie à leur propre expérience, ce qui leur semble essentiel. Il s'agit de connecter des éléments, d'opposer certaines données, de dégager des thématiques ou problématiques importantes, de faire émerger des manques ou des pistes nouvelles...

Ce travail de résonances peut déboucher sur un premier déblayage, qui prend en compte d'abord **l'existant**, pour le valoriser et l'ouvrir vers l'avenir.

1. Ce qui est à maintenir, voire à amplifier
2. Ce qui est à maintenir en l'améliorant
3. Ce qu'il faut changer et réinventer
4. Ce qu'il ne faut plus faire
5. Ce qu'il faut prendre nouvellement en compte

*Les questions de société, l'environnement local et mondial, les situations inégalitaires, les obstacles...*

### 2. Le contexte. Dans quoi sommes-nous?

#### *Produire un questionnement*

Cette deuxième étape invite le groupe à mettre en contexte les réactions au vécu, à formuler des questions autour de la préoccupation : qu'est-ce qui entoure l'action du Centre et l'influence ? Les réalités sociales et économiques, les ressources des opérateurs, les difficultés locales (communications, attractivité...), les options du pouvoir communal. Ce questionnement peut aussi établir des ponts avec d'autres territoires, proches ou lointains, ainsi qu'avec des facteurs plus généraux traversant la planète. Une fois les questions énumérées, il s'agit de les classer, de les hiérarchiser et de choisir quelques questions-clés à approfondir.

#### *Rassembler des réponses*

Autant le point 1 (le vécu) fait appel à la subjectivité des acteurs, autant le point 2 (le contexte) nécessite une démarche d'objectivation qui peut difficilement se construire sur le vif et dans l'improvisation. L'on peut dès lors faire appel à l'une ou l'autre personne - ressource pour fournir les éléments de contexte, à partir de questions-clés que se pose le groupe.

### 3. Le Pertinent et le Juste. Comment définir des enjeux ?

#### Que veut-on faire évoluer positivement ?

Formuler un enjeu, c'est un peu comme aligner les éléments d'une équation, qu'il faudra résoudre concrètement dans l'action : partir d'une situation donnée, énoncer les transformations visées. Définir un enjeu implique donc au départ de porter son attention sur des réalités, des pratiques voire des ressources dont on perçoit les richesses, mais aussi les contradictions ou les manques et que l'on souhaite contribuer à faire évoluer, dans le sens des visées de la boussole et des principes démocratiques, en faveur du Bien commun.

#### Comment faire bouger les positions en présence ?

Un peu comme une partie d'échecs, défendre un enjeu nécessite ensuite que les acteurs concernés par la situation donnée « bougent », modifient leur vision des choses, leurs habitudes ou attitudes, leurs opinions, leurs craintes ou a priori ; qu'ils osent adopter ou expérimenter des rôles inédits et des pratiques inconnues. Ce moment de la démarche nécessite de l'inventivité collective.

#### Avec qui faire alliance ? Qui convaincre ?

Faire bouger les lignes rencontre nécessairement des obstacles et en tout cas implique souvent de prendre en compte plusieurs dimensions et plusieurs types de structures. D'où l'importance de faire alliance sur un même enjeu, en se répartissant le travail. Le Centre culturel privilégie les dimensions propres à l'action culturelle. Les partenaires alors peuvent, le cas échéant, s'impliquer dans des dimensions complémentaires qui leur sont spécifiques : sociales, économiques, techniques, scientifiques...

Les réalités, les pratiques à faire évoluer.	Les directions : vers où faire bouger les positions.	Les alliances ici et ailleurs. Les complémentarités.
<p>Exemple :</p> <p>Plutôt que de laisser la grande distribution jeter tout, des associations organisent le dimanche des buffets-rencontres gratuits distribuant de la nourriture invendue non périmée (cf. le droit à l'alimentation).</p> <p>Ces initiatives, pertinentes face aux actuelles conditions de vie et vigilantes à l'égard des aberrations du Marché, mériteraient néanmoins de nouveaux déploiements, pour évoluer vers plus de mixité sociale et se démarquer davantage de l'assistanat.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rendre les usagers des buffets individuellement et collectivement acteurs.</li><li>- Susciter la mixité sociale.</li><li>- Faire circuler la parole.</li><li>- Favoriser la créativité, la rencontre avec l'art, les démarches critiques...</li><li>- Organiser une sensibilisation large aux défis alimentaires dans le monde.</li><li>- Convaincre les entreprises du sérieux sanitaire et de la pertinence de l'action.</li><li>- Convaincre les pouvoirs publics de soutenir.</li></ul>	<p>Fédérer entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- des associations et services impliqués dans les questions de précarité et de pauvreté.</li><li>- des partenaires impliqués dans les approches artistiques, créatives, critiques.</li><li>- des partenaires compétents en matière de questions sanitaires et de gestion des invendus alimentaires.</li><li>- des ONG engagées sur les questions de crise et de droit alimentaires, ici et dans le monde.</li></ul>

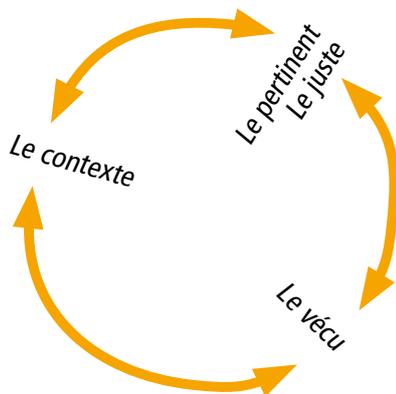
## D'autres exemples d'enjeux...

Un premier exemple. On peut porter son attention sur la grande richesse du patrimoine industriel présent sur le territoire local ainsi que sur le foisonnement des pratiques amateurs et constater en même temps que les habitants se projettent difficilement dans une vision positive de leur futur. L'enjeu serait de faire évoluer le regard des habitants, en s'appuyant sur ces ressources. Avec qui faire alliance ?

Un autre exemple. On peut constater dans un quartier la présence d'une population jeune, vivante, et en même temps relever l'état désastreux du lieu, entraînant un désarroi des habitants. L'enjeu serait de soutenir une nouvelle urbanisation avec participation citoyenne et d'articuler à cette aspiration un travail de mémoire, des pratiques créatives, des espaces de paroles. Avec qui faire alliance ? Notamment en matière d'expertises urbanistiques.

Les éléments qui vont constituer un enjeu peuvent être retenus en fonction de multiples approches : le vécu et le contexte, bien sûr, mais aussi les intuitions et les perceptions, les désirs, les richesses et les talents en présence, la mémoire et les traces.

Le canevas de base - le vécu, le contexte, les enjeux (pertinents et justes) - peut être abordé de façon circulaire et non linéaire, en entrant par une des composantes au choix. Par ailleurs, rien n'empêche de travailler d'abord en 3 phases chronologiques et puis de revenir au vécu et au contexte en cours de formulation d'enjeux.



*Un enjeu est légitime lorsqu'il est le fruit d'une réflexion partagée en référence aux principes du gouvernail. Et sa pertinence est d'articuler des réalités ou pratiques sociales avec des approches multiples, dont celles expressives et créatives portées par les opérateurs culturels.*



### **Le facteur temps**

La construction commune d'enjeux à privilégier, à travers différentes démarches, à travers différents moments de travail, peut représenter plusieurs mois d'investissement pour arriver à voir se formuler des propositions communes, notamment dans le cadre d'un contrat-programme qui s'élabore. Le dynamisme des méthodes adoptées devrait contribuer à rendre ce processus léger et varié.



## OPÉRER DES CHOIX D'AVENIR POUR LE CENTRE

Des enjeux ont été formulés ; ils peuvent, le cas échéant, être nombreux. Le Centre doit dès lors, en toute responsabilité et autonomie, opérer des choix, car il n'est pas tenu de tout assumer. Ce moment-clé du choix repose sur l'équipe et les instances.

### ■ En préalable, une synthèse

Des enjeux ont été dégagés avec différents partenaires. Un travail de synthèse s'avère dès lors indispensable. Une telle synthèse peut être réalisée par un petit groupe d'acteurs mandatés pour ce faire, appuyé par la direction et l'équipe. On peut imaginer que le Conseil culturel (ou d'orientation) vienne également en appui.

### ■ Quelles conclusions structurelles ?

Une première décision peut s'envisager éventuellement, à soumettre aux exigences d'une reconnaissance légale. Il s'agit de voir si l'analyse partagée fait apparaître que d'autres territoires peuvent se connecter aux mêmes enjeux, ou encore que ces territoires ne disposent pas d'opérateurs culturels pour développer ces enjeux. Dès lors peuvent se projeter une coopération régionale entre Centres culturels ou un élargissement de territoire pour le Centre culturel lui-même ou encore une spécialisation du Centre.

### ■ Quels enjeux retenir ?

Une décision s'avère en tout cas indispensable : sélectionner des enjeux. *Comment faciliter ce choix stratégique ?* Il ne s'agit pas, pour le Centre et ses responsables, d'endosser tous les enjeux formulés, lesquels pourront enrichir le travail d'autres structures. Le Centre culturel est donc amené à sélectionner et à hiérarchiser ce qui est sur la table, pour formuler des choix d'avenir, soutenables et de qualité.

Quelques critères de qualité pour choisir :

- Des enjeux qui renvoient aux points forts du Centre.
- Des enjeux susceptibles d'être relayés par des groupes et des partenaires impliqués.
- Des enjeux en lien avec des solidarités ou complicités internationales.
- Des enjeux en lien avec des réalités locales ou régionales prioritaires ou urgentes.

Quelques critères de faisabilité pour choisir :

- Des enjeux soutenables à moyen et long terme pour l'équipe et les instances du Centre.
- Des enjeux en lien avec des compétences en présence dans le Centre.



### Le facteur temps

En soi, ce choix ne nécessite pas de durée longue, mais il faut prendre en compte le rythme variable des instances. En conséquence, pour l'équipe, importance de préparer les moments de travail, de fournir des dossiers clairs, synthétiques, de proposer des pistes de travail.



# Analyse partagée

## (Ré)interroger son territoire

*Se représenter le territoire vécu*

Un outil interne et externe, une démarche permanente, une formalisation dynamique,  
une publication sous des formes multiples

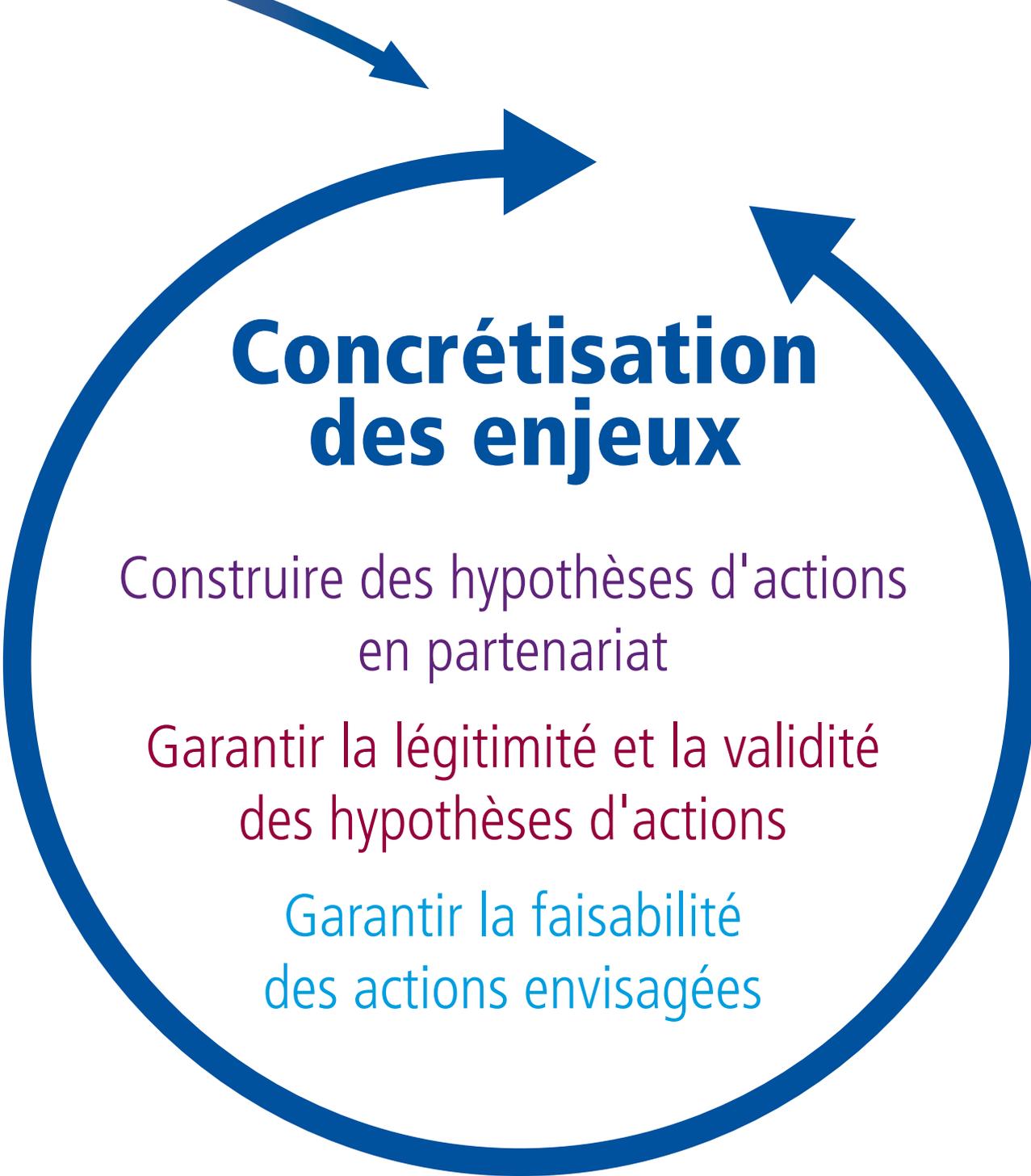
## Formuler des enjeux communs

*Anticiper le devenir*

Des rencontres-pilotes pour un horizon partagé, une délibération démocratique,  
un canevas de base : le vécu, le contexte, les enjeux du futur

## Opérer des choix d'avenir pour le Centre

Une sélection dans les enjeux dégagés à opérer au sein  
des instances du Centre



## Concrétisation des enjeux

Construire des hypothèses d'actions  
en partenariat

Garantir la légitimité et la validité  
des hypothèses d'actions

Garantir la faisabilité  
des actions envisagées



## EN PARTENARIAT, CONCRÉTISER LES ENJEUX

### ■ Et maintenant ?

Les enjeux choisis doivent maintenant se concrétiser dans des projets. Le propre d'un Centre culturel est d'associer pour agir. Il ne s'agit pas de laisser travailler une équipe en isolement. Fédérer et animer des groupes, modestes (quelques personnes) ou plus grands, est essentiel et relève de la responsabilité de l'équipe, quitte à se faire aider.

*Distinguons, en matière de partenariat, différents niveaux cumulables :*

- *Les partenaires d'orientation : notamment le Conseil culturel, les rencontres-pilotes.*
- *Les partenaires de collaboration : ceux qui collaborent ponctuellement.*
- *Les partenaires de coopération : ceux qui s'engagent pleinement avec le Centre culturel dans la construction d'hypothèses d'actions et dans la mise en œuvre de projets concrets.*

Pour concrétiser les enjeux, il s'agit, en conséquence, à présent d'organiser la mise en route du travail avec des *partenaires de coopération* : des groupes modestes ou plus importants. On peut les nommer de façons multiples : *cellules, bulles, commissions, plateformes, laboratoires d'actions...* Autrement dit, en termes génériques, il s'agit de collectifs chargés de mettre en œuvre les enjeux retenus et d'élaborer des hypothèses d'actions, débouchant sur des projets concrets : des collectifs composés d'associations, de services, de personnes-ressources (artistes, experts, gens de métiers...).

Soit ces groupes ou collectifs existent déjà et ont travaillé sur des enjeux connexes. Soit ils n'existent pas encore et le Centre culturel, via son équipe et sa direction, s'emploiera à mobiliser de nouveaux partenaires, en s'appuyant sur les motivations suscitées par l'analyse partagée. L'équipe du Centre se doit d'assurer, au sein de chaque collectif, l'adoption de démarches garantissant la légitimité et la validité des hypothèses.

Les différents projets menés par chaque collectif seront à certains moments regroupés et articulés pour construire un projet global d'action culturelle, lequel, à terme, devra être au cœur du contrat-programme. Pour garantir la cohérence entre les différents groupes au travail, investis sur des enjeux différents, le Conseil culturel, l'équipe et les instances du Centre veilleront à favoriser des rencontres et échanges entre ces groupes de travail.



### Le facteur temps

La construction en partenariat d'hypothèses d'actions (qui ne sont pas encore l'action elle-même) nécessite de prévoir, pour chaque axe retenu, plusieurs séances de travail, par exemple entre 5 ou 10 séances, sachant qu'entre les séances, les personnes présentes doivent pouvoir en référer, retourner vers leurs collaborateurs et leurs mandants, ce qui implique de distancer les rencontres et peut représenter plusieurs mois à un an de travail. *Voir pages suivantes.*



# S'ENTENDRE SUR DES HYPOTHÈSES D' ACTIONS

*Qu'entendre par hypothèse ?*

Le Centre et ses partenaires disposent d'enjeux choisis, ce qui donne un horizon. Il s'agit maintenant de les concrétiser, en projetant des chemins concrets, autrement dit en formulant des hypothèses d'actions.

Une hypothèse d'action, c'est une énonciation provisoire qui propose un *Que faire ?* : « Nous nous proposons de faire telle chose ». Cette co - énonciation formule ce que l'on veut réaliser, à vérifier dans l'action.

## ■ Passer du virtuel au réel

Un enjeu propose un horizon, une perspective, un défi : les réalités et pratiques à soutenir et à faire évoluer ; les positions en présence à transformer ou à faire bouger ; les alliances à mettre en place. L'enjeu ainsi formulé reste virtuel. L'hypothèse d'action est ce pont entre le virtuel et le réel : comment allons-nous passer de l'idée au concret ? L'hypothèse d'action part des éléments posés par l'enjeu, pour les traduire concrètement.

## ■ Transformer le territoire d'implantation en territoires d'actions

Formuler des hypothèses d'actions, c'est transformer le territoire d'implantation (au singulier) en territoires d'actions (au pluriel), porteurs de projets concrets, car la démarche amène à poser sur un territoire des regards multiples, associant aussi des territoires d'ailleurs.

*Voir Centres culturels et territoires d'actions 2013, pp. 40 – 46.*

## ■ Articuler rationalité et imaginaire

Formuler des hypothèses d'actions pour faire bouger les lignes nécessite d'adopter des démarches « où on lâche prise ». Toutes les techniques créatives sont à mobiliser (voir en partie 2, les fiches-outils). Avant d'envisager des réalisations concrètes, la dynamique de travail peut adopter les étapes suivantes :

### **Créativité**

Imaginaires, brainstorming, rêves, libres associations...

### **Conceptualisation**

À partir du foisonnement, un concept, une idée...

### **Concrétisation**

Une concrétisation dans toutes ses dimensions...

## Articuler pratiques existantes...

Par exemple, pour les buffets-rencontres, nous pouvons proposer des espaces de paroles et d'échanges de vécus, de questionnements critiques, de témoignages ; des ateliers de formation, de Slow Food et de créativité culinaire, des rencontres sur le droit à l'alimentation.

## ... et pratiques à créer

Par exemple, nous pouvons imaginer des installations, des interventions en arts de la rue, des démarches musicales ou chorégraphiques, en interaction avec les usagers, dans telle perspective...



## GARANTIR LA LÉGITIMITÉ DES HYPOTHÈSES D' ACTIONS

Une hypothèse doit répondre au moment de sa formulation à des critères de légitimité : des critères qui garantissent son caractère démocratique. Ceux-ci permettent de vérifier sa pertinence démocratique. Ces critères sont de trois ordres ; ils serviront aussi a posteriori pour structurer l'évaluation continue.

### ■ La pertinence démocratique repose sur les visées poursuivies

Une hypothèse d'action portée par un Centre culturel, en partenariat avec d'autres acteurs, est démocratique, si elle considère ceux à qui elle s'adresse comme des acteurs et non comme des objets. Si elle reste fidèle au gouvernail (les principes démocratiques). Si en lien avec les enjeux à concrétiser, elle soutient les pôles de la boussole : la transmission, l'expérimentation, la capacité de reliance, la capacité critique : **une légitimité de valeurs**. *Mener les 4 pôles de front est intéressant, mais exigeant ; en associer 2 au moins semble nécessaire (transmission critique, par exemple).*

*La préoccupation des droits culturels peut amener aussi à débattre de questions nouvelles amenées par des regards issus de différentes cultures. Attention ! Les « droits culturels », au sens de la boussole, ce n'est pas une juxtaposition de pratiques ethniques cloisonnées et identitaires. La notion de « droits culturels » ne peut en aucun cas encourager des interdits fondamentalistes ou des impératifs patriarcaux.*

### ■ La pertinence démocratique repose sur une motivation socialement partagée

La résonance possible d'une initiative auprès de groupes ou de partenaires est un critère important. Ainsi une idée peut très bien être émise par une seule personne passionnée et convaincue ; elle devient légitime dans la mesure où elle mobilise. Une hypothèse se doit d'intéresser des intervenants et des citoyens : **une légitimité sociale**.

*Par ailleurs, si une hypothèse d'action représente le « dada » d'un responsable local, d'un artiste particulier, de quelques personnes du Conseil d'administration, elle n'a pas de légitimité.*

### ■ La pertinence démocratique repose sur la qualité des procédures internes

Il s'agit ici d'un critère interne aux collectifs ou aux groupes qui ont produit l'hypothèse : la valeur démocratique des méthodes entreprises pour élaborer l'hypothèse. A-t-on mis en place des processus respectueux de l'apport de chacun, au sein des groupes ou collectifs : **une légitimité procédurale**.

*Quelles questions se poser en matière de procédures internes ?*

*Le recrutement des partenaires permet-il aux acteurs porteurs d'être autour de la table ? Y a-t-il des personnes motrices pour soutenir la dynamique ?*

*Les méthodes choisies sont-elles accessibles à tous ? Permettent-elles à chaque partenaire de prendre pleinement part, de s'exprimer à l'aise ?*

*Comment communiquer entre nous notamment via le Net ? Comment garder des traces ?*



# GARANTIR LA VALIDITÉ DES HYPOTHÈSES D' ACTIONS

## ■ Donner une double dimension à l'action

La légitimité d'une hypothèse d'action est une condition nécessaire, mais pas suffisante : il faut y joindre le critère de validité. La validité d'une hypothèse concerne la pertinence en termes d'action culturelle du projet envisagé, du résultat recherché. Il est important de s'inscrire dans des hypothèses d'actions propres à un Centre culturel, lequel n'est pas destiné, par exemple, à mener un travail de promotion touristique, de gestion financière, d'intégration professionnelle.

Sans nier ces thématiques, la singularité d'un Centre culturel est d'articuler en permanence deux registres de pratiques : des pratiques sociales d'engagement participatif et des pratiques symboliques d'expressions, de créations. *Attention ! Articuler ne veut pas dire qu'une logique instrumentalise l'autre.* Le terme « symbolique » ici désigne les attitudes humaines qui jouent de manière inventive avec les signes et les langages, pour produire des significations ouvertes, interprétables.

### *L'articulation spécifique de l'action culturelle*



**Ainsi** touchant à la précarité, au non-emploi, à la sécurité dans les quartiers...

Un Centre culturel avec ses partenaires n'a pas pour mission d'organiser l'aide sociale, l'intégration professionnelle, la sécurité d'un quartier.

*En revanche*

Un Centre culturel avec ses partenaires, face à l'aide sociale, peut amener un groupe d'allocataires CPAS à s'exprimer de façon créative sur son vécu, ses utopies ou à formuler des propositions.

*En revanche*

Un Centre culturel avec ses partenaires, face au non-emploi, peut construire, avec des travailleurs en chômage, un regard photographique ou théâtral sur leurs visions du monde, les associer à la diffusion d'une œuvre, les amener à débattre ou à construire des propositions sur ce thème ou encore un Centre peut soutenir la mise en place de nouvelles formes d'organisation des sans-emplois.

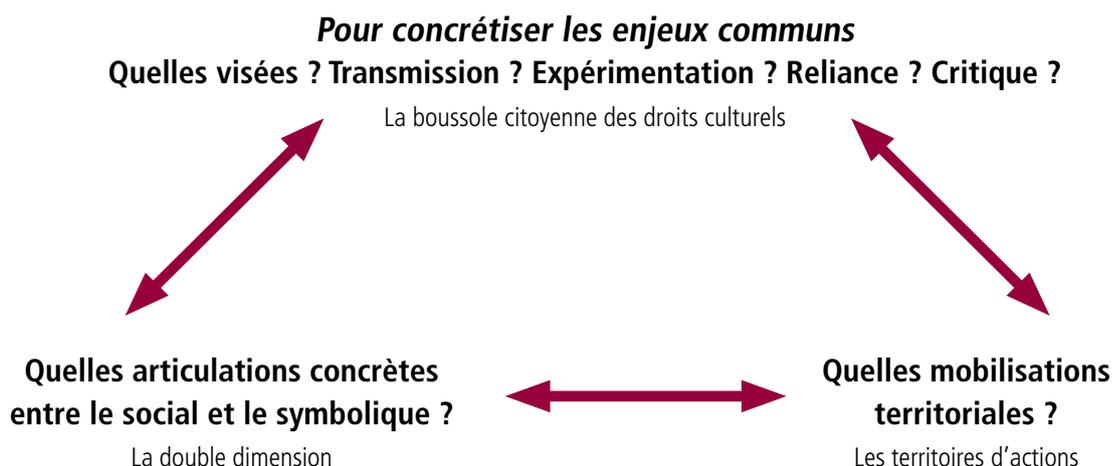
*En revanche*

Un Centre culturel avec ses partenaires, face aux pratiques ou inquiétudes sécuritaires, peut proposer des réalisations théâtrales ou plastiques, des performances, la diffusion d'œuvres musicales ou chorégraphiques questionnant le contrôle social. Il peut également favoriser des débats entre citoyens, soutenir la projection/la création de vidéos. Ou encore un Centre peut encourager l'expression de collectifs de quartiers.

## ■ S'appuyer sur un trépied

La validité d'une hypothèse d'action repose en définitive sur trois critères d'adéquation avec la mission du Centre culturel. Ces critères de validité ne définissent pas des contenus obligatoires, n'imposent pas des projets. Ils sont à rencontrer dès l'élaboration de l'action et après l'action, dans l'évaluation continue : des visées à respecter, une articulation entre le social et le symbolique et des impacts territoriaux.

Lorsque l'on élabore une hypothèse d'action, on doit pouvoir répondre à trois questions essentielles, constitutives de la mission d'un Centre culturel et représentant un trépied de base pour l'agir.



Voir à ce sujet *Centres culturels et territoires d'actions*, 2013, pp 38-39.

## ■ À quelles questions répondre avant, pendant et après l'action ?

*Par exemple, un projet touchant à la préoccupation de sécurité dans les quartiers.*

*Quelles visées poursuivons-nous/avons-nous poursuivies de manière prioritaire à travers l'action menée ? Vise-t-on/a-t-on visé une diffusion et transmission d'œuvres artistiques favorisant une démarche critique sur cette question-clé ? Ou bien vise-t-on/a-t-on visé prioritairement la mise en œuvre d'expérimentations par des citoyens de pratiques créatives originales, favorisant notamment les prises de paroles et témoignages ?*

*L'action que nous allons mener/avons menée va-t-elle mobiliser/a-t-elle mobilisé des groupes sociaux précis ou des citoyens concernés vivant dans des quartiers difficiles pour les amener à développer des démarches créatives ?*

*Comment allons-nous intervenir/sommes-nous intervenus sur le territoire ? Va-t-on l'ouvrir/l'a-t-on ouvert à des territoires proches ou à des territoires lointains, par exemple au sud de la planète ?*



## GARANTIR LA FAISABILITÉ DES HYPOTHÈSES D' ACTIONS

Des hypothèses d'actions précises, concrétisant les enjeux choisis, ont été construites longuement par les collectifs impliqués et sont sur la table. Comment garantir leur faisabilité ?

Ces hypothèses d'action, qui sont donc l'énonciation d'une volonté d'agir, doivent être confrontées aux capacités d'agir du Centre, lesquelles existent, mais pas totalement. Il faut donc les étudier pour développer une stratégie susceptible d'élargir les possibilités. Donner les moyens aux rêves.

### ■ L'affectation de moyens

Identifier les moyens dont le Centre dispose structurellement (personnel, locaux, matériels) qui pourront être affectés partiellement ou totalement à chaque projet : une telle estimation relève de la responsabilité du CA et de la direction. Identifier aussi des moyens culturels complémentaires dont le Centre dispose (compétences artistiques, en animation, en communication, réseau de vacataires et de volontaires, collaborations garanties).

Identifier enfin les ressources et moyens inexistantes nécessaires. Cela implique - en CA surtout - de s'accorder sur la recherche de ces moyens et de déterminer, le cas échéant, les nouveaux engagements qui pourront réalistement être assumés. Mettre en commun, avec les partenaires, les ressources et moyens disponibles pour le projet.

### ■ La hiérarchisation des actions

À côté des moyens, dont chacun sait qu'ils seront toujours limités, il faut aussi établir des conditions de faisabilité, en situant chaque action selon un gradient. Quelle hiérarchisation effectuer ?

En degré d'importance : l'action est indispensable, très souhaitable, complémentaire.

En degré de complexité : la réalisation est lourde, moyenne, légère.

En degré d'expérience du Centre : l'expertise existe, la compétence est à rechercher

En degré d'urgence : l'action est à programmer à court, moyen, long terme.

Quelle analyse établir sur base de ces combinaisons ? Un seul gradient ne donnera pas de réponse ; il faut une lecture d'ensemble, avec des débats au sein des instances.

Un Centre peut choisir de développer des hypothèses estimées indispensables, bien qu'ayant peu d'expérience les concernant, s'il développe un accompagnement et une formation, s'il prend davantage de temps pour chercher des ressources nouvelles. S'appuyer aussi sur les actions expérimentées depuis longtemps, mais en leur donnant une nouvelle dynamique, ouverte à d'autres personnes ou à d'autres groupes sociaux.



# Concrétisation des enjeux

Construire des hypothèses d'actions  
en partenariat

Concrétisation des enjeux, avec d'autres, à travers les actions projetées

Garantir la légitimité et la validité  
des hypothèses d'actions

La boussole des droits culturels, la légitimité démocratique des hypothèses,  
la double dimension sociale/symbolique, la mobilisation territoriale

Garantir la faisabilité  
des actions envisagées

Les compétences, les moyens disponibles,  
la répartition des rôles et fonctions,  
le réalisme de l'agenda



# Elaboration d'un contrat-programme

Garantir une évaluation continue  
Contractualiser le contrat-programme



## GARANTIR UNE ÉVALUATION CONTINUE

Les hypothèses d'action n'étant que... des hypothèses, il s'avérera nécessaire de vérifier, au cours de l'action, si ces hypothèses restent opportunes, de solliciter ou de réaffecter d'autres moyens que ceux d'abord envisagés, de faire le suivi des avancées ou difficultés. Cela impose d'établir un plan d'évaluation continue avant d'agir, pour chaque axe de projets, dont l'équipe et le Conseil culturel (ou d'orientation) contribueront à fixer les modalités.

### ■ Les modalités

**Les opérateurs** : lesquels participeront à ces auto-évaluations ?

**Les méthodes** : quelles formes, y compris artistiques, pour une expression aisée ?

**Les rythmes** : à quelles étapes, à quels moments effectuer ces évaluations ?

**Les traces** : quelles traces garder de ces évaluations, où et avec qui les partager ?

### ■ Les composantes et les critères

**La rigueur procédurale** : comment évaluer le caractère démocratique des démarches ?

**Les enjeux de départ** : comment identifier les transformations opérées ?

**La légitimité et la validité** : quels critères de validité/légitimité des actions ?

**La créativité et l'expérimentation culturelle** : quels parcours ont été accomplis ?

**Les moyens** : comment vérifier l'adéquation des moyens, des techniques et méthodes ?

**Les objectifs ou résultats visés de chaque réalisation** : quels indicateurs ?

**La gestion globale** : comment analyser l'efficacité et la rigueur des affectations ?

**La mobilisation** : comment percevoir le degré d'implication, de mobilisation, d'accueil ?

**Les partenariats** : comment identifier la qualité de la coopération, ses ouvertures ?

**Les impacts** : comment identifier les transformations individuelles et collectives ?

**Le résultat** est synchronique ; il porte sur les **aboutissements concrets** observables au terme d'une réalisation.

L'évaluation du résultat nécessite des indicateurs de quantité (le nombre de participants par exemple) et de qualité (associatif/pas associatif ; bien géré/mal géré ; apprécié/pas apprécié...). Il s'agit de formuler a priori les indicateurs concrets permettant la vérification.

**L'impact** se perçoit à moyen et long terme ; il porte sur l'expérimentation culturelle, sur la transformation des comportements, des dynamiques sociales, des conceptions, sur l'évolution de l'environnement, des ressources. Autrement dit sur **les enjeux**.

L'impact est formulé a priori mais reste en partie imprévisible. Il se relie au sens de l'action. Il fait sans doute appel à des indicateurs objectifs, mais d'abord et avant tout, il renvoie aux vécus et aux interprétations des acteurs.

Utile dès lors, pour identifier l'impact, que les citoyens s'expriment sur le sens pour eux des actions menées. Une telle évaluation peut être intégrée dans des opérations créatives, par ou avec les gens, via différentes formes (théâtralisation, reportage, dessins, atelier d'écriture, vidéo, radio...). De telles approches permettent d'identifier des retombées durables. Elles peuvent nourrir une nouvelle interrogation territoriale.



## CONTRACTUALISER UN CONTRAT-PROGRAMME

Le Centre, à ce moment-clé où nous sommes arrivés dans la construction du Contrat-programme, dispose de l'ensemble des éléments susceptibles de fournir les bases du projet global à contractualiser.

### *Que possède le Centre culturel comme éléments ?*

- *Un document synthétique reprenant tant la procédure que les conclusions de l'interrogation territoriale et des rencontres-pilotes sur les enjeux communs.*
- *Un document synthétique identifiant les enjeux stratégiques choisis par les responsables du Centre parmi les enjeux communs et les raisons de ce choix.*
- *Des rapports s'appuyant sur le travail des différents collectifs et reprenant, avec précision, les hypothèses d'actions proposées par ces collectifs et retenues par les responsables du Centre.*
- *Les éléments précis de légitimité, de validité des hypothèses retenues et une analyse de faisabilité des projets d'actions.*
- *Une planification dans le temps et l'espace de tous ces projets d'actions retenus.*
- *Une première analyse en termes budgétaires pour les années à venir, tenant compte des redéploiements nécessaires.*
- *Des procédures d'évaluation continue prévues tout au long de la réalisation des actions.*

L'ensemble de ces éléments permet d'élaborer et de signer un *projet de contrat-programme* avec tous les partenaires institutionnels : Centre culturel – pouvoir local – Fédération Wallonie-Bruxelles ; éventuellement, Provinces ou COCOF ou d'autres pouvoirs, par exemple des pouvoirs locaux de territoires proches ; éventuellement aussi, d'autres Centres culturels.

Selon l'étendue des actions programmées, la densité des populations, l'ampleur des partenariats et la dimension des territoires d'actions, ces contrats-programmes pourront être précédés de *conventions complémentaires plus spécifiques*.

Il peut être important de faire connaître le résultat et de donner un caractère festif à la finalisation de ces contractualisations, dans la mesure où elles sont à la fois le résultat d'un travail collectif progressif, concerté et en elles-mêmes, un processus culturel.



# Elaboration d'un contrat-programme

## Garantir une évaluation continue

Définir, avec les partenaires et les instances, les modalités, les composantes et les critères de l'évaluation

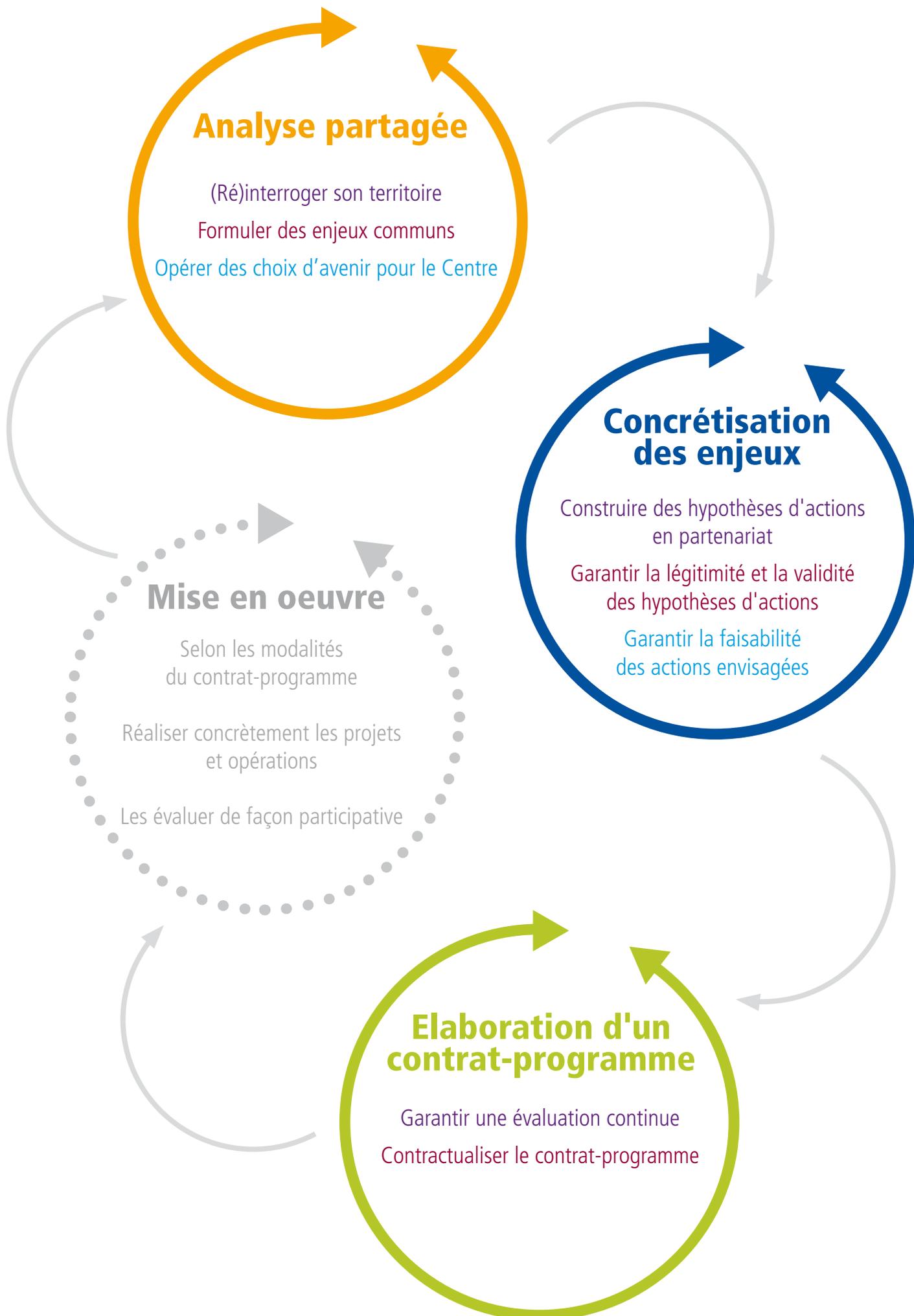
Mettre l'accent sur l'évaluation en termes d'impacts qualitatifs et de sens pour les acteurs

## Contractualiser le contrat-programme

Articuler tous les acquis de l'analyse partagée et du travail des collectifs autour des hypothèses d'actions

Construire un projet global en accord avec tous les partenaires institutionnels

*Et maintenant, la mise oeuvre...*



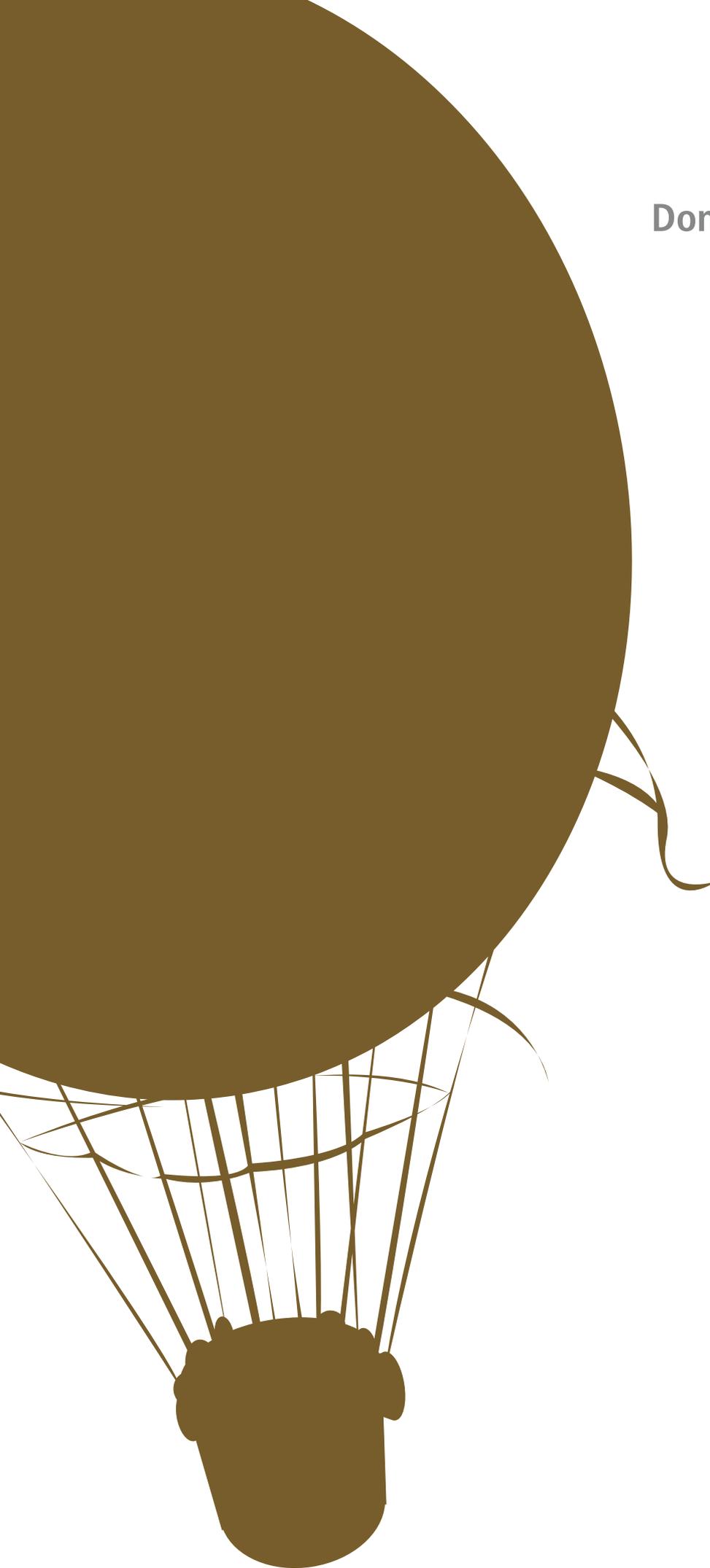
# Chapitre 2

## Donner vie au Centre

### La dynamique de l'équipe

Pour remplir ses missions, un Centre culturel doit s'appuyer sur des responsabilités multiples, professionnelles d'un côté, volontaires ou mandatées, de l'autre ; toutes essentielles.

Construire avec l'équipe des professionnels une dynamique porteuse est un atout majeur.



# UNE ÉQUIPE PROFESSIONNELLE À LA MANŒUVRE

*Les professionnels en Centres culturels sont très variables en nombre, selon l'ampleur de la structure. On peut toutefois identifier des responsabilités de base.*

## ■ Les responsabilités professionnelles de base

- Des responsabilités de direction-pilotage et de gestion du personnel.
- Des responsabilités de projets et/ou de secteurs.
- Des responsabilités de gestion administrative.

*Au-delà de ces responsabilités minimales, ajouter selon l'importance des Centres :*

- Des responsabilités de régie (régie artistique ou de maintenance).
- Des responsabilités de communication.

*Un même travailleur peut assumer plusieurs responsabilités. Ainsi la direction, sur mandat du CA, doit disposer du pilotage quotidien, assurer ou, en tout cas, superviser la gestion du personnel. Toutefois, dans de petites équipes et/ou par choix, il arrive que la direction soit aussi responsable de l'un ou l'autre projet.*

## ■ Une organisation de l'équipe par projets ou par secteurs ?

De nombreux Centres culturels ont opté pour une évaluation des travailleurs par objectifs : à chacun de réaliser individuellement et collectivement les objectifs fixés. Les modes d'organisation des équipes, quant à eux, varient.

Structurer l'équipe en fonction des projets amène chacun à être polyvalent : chaque projet d'importance est confié à la coordination d'une personne responsable (ou plus) s'entourant pour le mener à bien. Cela nécessite régulièrement, pour la personne responsable, de changer de types de projets, de registres et de langages, de partenaires et de démarches. Indispensable dans les petites structures, cette modalité peut être choisie aussi dans de plus grandes structures. Une difficulté liée à ce fonctionnement réside néanmoins dans le fait que les compétences pointues en telles ou telles disciplines ne peuvent être exigées, d'où un recours accru aux ressources.

Une autre organisation, nécessitant un nombre suffisant de travailleurs, consiste à organiser l'équipe en secteurs de compétences. Cela n'enlève rien à l'impératif de développer des projets en partenariat, de développer un travail transversal et une coopération entre les secteurs, pour répondre aux exigences des actions menées, mais chacun y entre avec sa spécificité. Structurer le travail de l'équipe par secteurs présente l'avantage de s'appuyer sur des compétences pointues, mais la difficulté de travailler en transversalité et en coopération étroite est plus grande.

Il revient donc au Conseil d'administration, en accord avec la direction, d'opter pour l'une ou l'autre formule, en confiant, à celui ou à celle qui assure le pilotage de l'équipe, la charge d'en promouvoir les richesses et d'en prévenir les failles.

# LES PÔLES CONSTITUTIFS DU TRAVAIL EN ÉQUIPE

*Le travail en équipe est déterminé en grande partie par les différentes exigences auxquelles un Centre culturel se doit de répondre face à son environnement.*

## ■ Un pôle Institutions : valeurs et normes

Un Centre culturel se doit de répondre aux exigences institutionnelles des cadres légaux, ce qui implique de poursuivre un certain nombre de valeurs et d'obéir à un certain nombre de règles et de normes. Le Conseil d'administration est, quant à lui, responsable institutionnellement des valeurs et des choix politiques et éthiques que le Centre adopte, ce qui oriente le travail de l'équipe.

Un Centre culturel est, en outre, au carrefour de multiples logiques institutionnelles : les normes, les langages, les valeurs des différents pouvoirs publics (en particulier la Commune à parité avec la Fédération Wallonie-Bruxelles) ; les normes, les langages et valeurs des artistes ; les normes, langages, valeurs des partenaires ainsi que des multiples intervenants.

Le pôle « Institutions », très complexe, touche en résumé aux valeurs et aux choix politiques/éthiques du Centre lui-même, aux normes respectives des acteurs impliqués, à leurs langages et disciplines multiples, aux différents pouvoirs publics de référence (de la Commune à l'Europe voire au-delà).

Ce pôle « Institutions » pose en conséquence le défi d'une compatibilité entre les valeurs et normes de toutes ces Institutions qui marquent son agir et que le Centre est appelé à connecter. Un arbitrage est donc indispensable régulièrement pour évaluer cette compatibilité et notamment faire des choix en conséquence.

## ■ Un pôle Implications : participations et partenariats

Au-delà des règles et normes, ce pôle concerne la dimension humaine de la mobilisation et tout ce qui favorise l'engagement individuel ou collectif des différents acteurs-participants impliqués dans les activités, dans les projets. Un engagement en tant que simples citoyens ou en tant qu'artistes, en tant que personnes-ressources ou partenaires... Un tel pôle nécessite que se mène au sein de l'équipe tout un travail pour mobiliser ces acteurs et les mettre en confiance.

## ■ Un pôle Méthodes : procédures et démarches

Ce pôle « Méthodes » nécessite des travailleurs d'un Centre une solide formation méthodologique, les préparant à se poser régulièrement la question « Comment allons-nous nous y prendre avec... ? ». Il s'agit d'élaborer des processus et démarches favorisant la mise en œuvre d'actions avec d'autres, des démarches portant notamment sur la construction d'hypothèses, sur les modalités de mise en route de projets, sur les manières d'associer « les gens », en fonction des personnes et des groupes. Également, favoriser des évaluations participatives.

# LES ATTITUDES PROFESSIONNELLES À DÉPLOYER

*Aux intersections entre les pôles constitutifs du travail en équipe, se déclinent les pratiques que les professionnels vont activer.*

## ■ Un rôle de gestion culturelle

La gestion culturelle relie le pôle « Institutions » et le pôle « Méthodes », en favorisant l'articulation entre les différentes exigences institutionnelles en présence et les choix méthodologiques opérés. Comment gérer au mieux les ressources du Centre ? Comment organiser le travail ? Comment répondre aux exigences institutionnelles des administrateurs, des différents niveaux de pouvoirs ? Comment respecter les règles contractuelles et partenariales des structures publiques, des associations, des artistes, des commerçants, des enseignants et d'autres acteurs ? À travers quelles démarches ? En opérant quels choix de méthodes ?

## ■ Un rôle d'intervention culturelle

L'intervention culturelle relie le pôle « Méthodes » et le pôle « Implications », en articulant les choix de méthodes avec les acteurs que l'on souhaite impliquer dans les projets ou activités. Très créative, l'intervention culturelle consiste pour l'équipe à mettre en place des situations inédites, à imaginer des processus originaux, pour sensibiliser et mobiliser, pour provoquer l'intérêt et le désir des gens d'ici et d'ailleurs, en vue d'ouvrir des portes et de favoriser des pratiques innovantes...

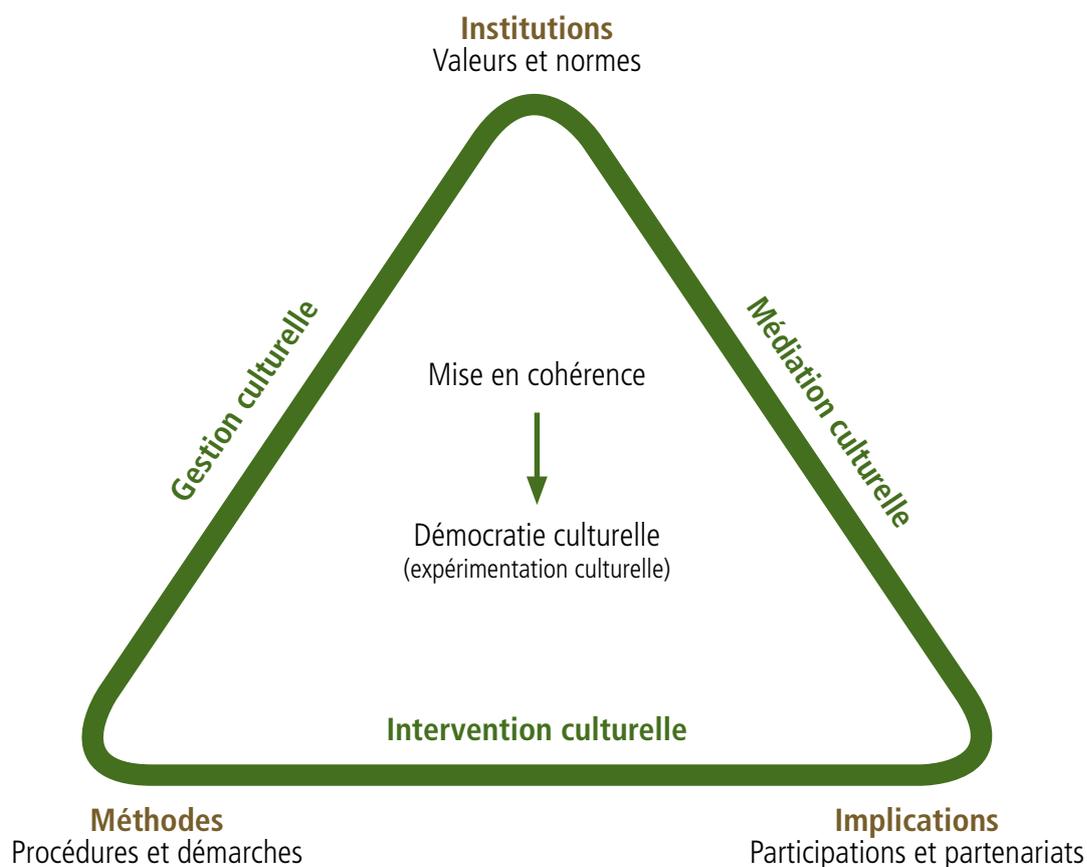
Ce rôle d'intervention culturelle est souvent désigné par le terme « animation ». Ce rôle, en effet, ne relève pas de la simple médiation (mettre en relation, en lien). Il relève de l'intervention : venir dans, mettre en place des dispositifs inventifs et adaptés aux situations, imaginer des démarches surprenantes, multiplier les choix de langages. Il nécessite du professionnel des capacités de prise de parole, d'expressions différenciées selon les personnes et les groupes, des attitudes de mobilisation en relation avec les caractéristiques des participants ou partenaires.

## ■ Un rôle de médiation culturelle

La médiation culturelle articule le pôle « Implications » et le pôle « Institutions », en favorisant la communication et la compréhension entre citoyens et artistes, entre citoyens et œuvres, entre citoyens et différents codes ou langages symboliques, entre tous les acteurs impliqués dans les actions et les exigences institutionnelles en présence.

La médiation favorise l'accès en traduisant, en expliquant, en donnant des clés de compréhension, en rassurant. Au-delà, elle joue un rôle dans les processus de changement, car en établissant des ponts, elle contribue à modifier les pratiques et les sensibilités.

## ■ La dynamique des attitudes professionnelles



La mise en œuvre de la gestion culturelle, de l'intervention culturelle, de la médiation culturelle relève d'une responsabilité collective, mais pondérée différemment selon les professionnels et les statuts. Une mise en œuvre à assumer par les différents membres de l'équipe, avec des niveaux de responsabilités distincts.

Ainsi, le ou la responsable du secteur « jeune public » agira dans le cadre de la mission qui lui est allouée. Il en va de même pour les régisseurs ou pour d'autres responsables : chacun assume, en tout ou en partie, les trois dimensions en lien avec ses tâches propres.

La direction, quant à elle, se doit d'avoir une vision globale et de stimuler en permanence, avec l'équipe et avec les administrateurs, la gestion, l'intervention, la médiation. D'une manière générale, le Centre en tant qu'entité se doit d'assumer ces trois exigences.

## ■ Mise en cohérence et expérimentation

### Des limites à dépasser

Les trois dimensions indispensables au déploiement d'un Centre culturel pourraient se jouer de manière cloisonnée (chacune séparément) en ne garantissant pas de cohérence entre la gestion culturelle, l'intervention culturelle, la médiation culturelle.

Un pilotage est dès lors nécessaire, facilitant cette cohérence, chaque membre de l'équipe se devant de l'assumer à son niveau.

### Une transversalité souhaitable

Il y a donc tout un travail de cohésion à opérer par l'équipe et par sa direction : favoriser une transversalité. À la simple recherche de cohésion nécessaire s'ajoute une perspective supplémentaire : pousser les démarches entreprises au-delà de la cohésion vers l'expérimentation culturelle, impliquant une coopération étroite dans l'équipe, une transversalité.

L'objectif est de donner aux personnes et aux groupes impliqués, mais aussi à l'équipe elle-même, l'occasion d'oser inventer de nouvelles pratiques, de nouveaux langages, de nouvelles thématiques. Au-delà de la cohérence, il s'agit de favoriser, pour les personnes et pour les groupes qui s'impliquent, ainsi que pour les travailleurs de l'équipe, l'expérimentation culturelle.

### Les questions professionnelles de base

Le rôle de gestion culturelle renvoie à la question :

*Comment organiser / procéder au mieux ?*

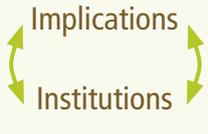
Le rôle d'intervention culturelle renvoie à la question :

*Quelles démarches créatives inventer ?*

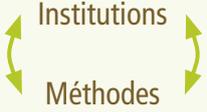
Le rôle de médiation culturelle renvoie à la question :

*Comment expliquer / traduire et mettre en relation ?*

*Voyons comment concrètement peut se structurer la prise en charge de ces trois questions par des acteurs professionnels différents. Pour l'exemple, prenons une personne responsable du secteur « Arts plastiques », un régisseur ou une régisseuse, un directeur ou une directrice dans sa fonction de pilotage. Notons que les propositions concernant la personne responsable du secteur « Arts plastiques » sont transposables à toute personne responsable de secteur, mais aussi à une personne polyvalente, responsable de projets ; dans ce cas, changer « Arts plastiques » par « Projets x ».*

Direction pilote d'équipe	Mise en cohérence	Expérimentation
<p><b>Gestion culturelle</b></p>  <p>Comment organiser / procéder ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluer les choix de méthodes adoptés par les membres de l'équipe, vérifier l'adéquation de ces méthodes avec les choix politiques du CA, avec les valeurs et normes de référence, avec les priorités du contrat-programme.</li> <li>• Mettre en place des réunions régulières de travail qui analysent les tensions entre les choix d'actions du Centre et les autres contraintes institutionnelles (dont celles des pouvoirs publics).</li> <li>• Vérifier l'usage des moyens utilisés, humains, matériels et financiers, en fonction des ressources et des disponibilités existantes.</li> <li>• Favoriser pour l'équipe des moments d'apprentissage, de formation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mettre l'équipe en confiance.</li> <li>&gt; Faire en sorte que l'équipe s'autorise à formuler des propositions nouvelles.</li> </ul>
<p><b>Intervention culturelle</b></p>  <p>Quelles démarches créatives ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animer les réunions d'équipe en utilisant des langages variés, des méthodes accessibles et facilitantes (ne pas uniquement parler).</li> <li>• Nourrir l'équipe de rencontres, de textes, d'idées originales en matière de démarches.</li> <li>• Faire venir des intervenants qui proposent des processus différents.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Faire en sorte que l'équipe soit à même d'imaginer des dispositifs originaux d'intervention.</li> <li>&gt; Faire en sorte que les personnes de l'équipe mènent elles-mêmes des interventions créatives.</li> </ul>
<p><b>Médiation culturelle</b></p>  <p>Comment traduire et relier ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérifier la politique de communication du Centre : communication entre les membres de l'équipe, du Centre vers l'extérieur, de l'extérieur vers le Centre.</li> <li>• Vérifier et encourager, par et avec l'équipe, la mobilisation de réseaux, de partenariats.</li> <li>• Poser, avec l'équipe, les questions touchant aux territoires, aux quartiers, aux groupes sociaux pas assez valorisés.</li> <li>• Garantir pour tous les membres de l'équipe la compréhension de l'analyse partagée et du contrat-programme.</li> <li>• Gérer les conflits intéressants et porteurs de sens au sein de l'équipe.</li> <li>• Favoriser, au sein de l'équipe, les coopérations entre profils différents.</li> <li>• Valoriser et soutenir les questionnements réciproques en équipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Faire en sorte que l'équipe s'appuie sur l'acquis pour aller vers des fonctionnements nouveaux.</li> <li>&gt; Que l'équipe sache transposer, en d'autres lieux, avec d'autres partenaires, les pratiques et les thématiques acquises.</li> </ul>

Responsable Arts plastiques	Mise en cohérence	Expérimentation
<p><b>Gestion culturelle</b></p>  <p>Comment organiser / procéder ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trouver des réseaux d'artistes et négocier leur intervention sans grever les moyens du Centre.</li> <li>• Les sensibiliser aux choix politiques et éthiques posés par le Centre en vue d'une cohérence entre le contrat-programme et les interventions artistiques.</li> <li>• Proposer aux artistes des conditions matérielles correctes, un soutien méthodologique et administratif.</li> </ul>	<p>&gt; Favoriser la reconnaissance des artistes, leur engagement dans les actions du Centre</p>
<p><b>Intervention culturelle</b></p>  <p>Quelles démarches créatives ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trouver des démarches et des processus inventifs pour intéresser, associer et mobiliser les citoyens aux choix et aux pratiques <i>Arts plastiques</i>.</li> <li>• Imaginer des modalités d'actions inédites avec les gens : inventer des ateliers originaux de transmission d'un art, d'une discipline, par exemple.</li> <li>• Déployer soi-même, en tant que responsable, des capacités d'interventions originales et créatives à l'égard des personnes et des groupes et si pas à l'aise, se donner un réseau d'intervenants, pour animer des dispositifs, surprendre, mettre en forme...</li> </ul>	<p>&gt; Rendre les actions du secteur <i>Arts plastiques</i> exportables dans différents lieux ou milieux et favoriser, chez les citoyens, la découverte.</p> <p>&gt; Que les <i>Arts plastiques</i> soient valorisés par les autres secteurs ou projets du Centre dans leurs choix d'actions.</p> <p>&gt; Faire en sorte que les citoyens deviennent eux-mêmes des créateurs.</p>
<p><b>Médiation culturelle</b></p>  <p>Comment traduire et relier ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire en sorte que les gens ne soient pas perdus face aux langages proposés, en imaginant des aides à la compréhension et au décodage (médiation pédagogique).</li> <li>• Favoriser des processus de transmission des savoirs, des œuvres.</li> <li>• Transmettre aussi les exigences esthétiques et éthiques des œuvres.</li> </ul>	<p>&gt; Faire en sorte que les citoyens deviennent eux-mêmes transmetteurs, en s'exprimant.</p>

Régisseur Régisseuse	Mise en cohérence	Expérimentation
<p><b>Gestion culturelle</b></p>  <p>Comment organiser / procéder ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposer des outils, des techniques et des façons de travailler en régie qui facilitent et appuient les actions menées.</li> <li>• Veiller à une utilisation du matériel conforme aux ressources du Centre et aux valeurs défendues (par exemple un usage écologique du matériel).</li> <li>• Poser les questions de régie qui permettent à l'équipe de penser les exigences techniques en cohérence avec les choix d'actions.</li> </ul>	<p>&gt; Faire en sorte d'apprendre aux participants l'utilisation du matériel technique, pour un usage autonome par les groupes.</p>
<p><b>Intervention culturelle</b></p>  <p>Quelles démarches créatives ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborer avec les différents responsables de secteurs ou de projets pour imaginer des langages et des structures originales de mise en place des dispositifs techniques.</li> <li>• Donner des pistes pour que la technique soutienne les démarches d'animation et les démarches avec les groupes : conseiller une répartition de l'espace, une façon de voir l'éclairage, de favoriser le confort de tous...</li> </ul>	<p>&gt; Rendre les groupes capables de négocier eux-mêmes les conditions techniques.</p> <p>&gt; Faire en sorte que les citoyens soient capables de faire des propositions techniques innovantes.</p>
<p><b>Médiation culturelle</b></p>  <p>Comment traduire et relier ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner des consignes claires touchant aux exigences techniques et à la sécurité.</li> <li>• Suggérer des formations techniques pour les participants et éventuellement animer soi-même ces formations : techniques d'éclairages, techniques d'enregistrement musical, techniques numériques.</li> <li>• Relayer auprès de la direction et des membres de l'équipe ce qui se dit dans les salles, dans les lieux d'intervention, touchant à la pertinence des actions menées.</li> </ul>	<p>&gt; Faire en sorte que les citoyens puissent intervenir eux-mêmes sur les questions de logistique, de sécurité, d'aménagement des espaces ainsi que mettre en œuvre eux-mêmes des procédures de régie.</p>

## ■ En travail d'équipe, quelles questions pour chaque responsabilité?

### Quelles questions se poser comme régisseur ou régisseuse ?

- Comment, dans les réunions d'équipe ou à d'autres moments, puis-je favoriser une réflexion avec les autres travailleurs sur l'utilisation durable et démocratique du matériel ?
- Comment, dans les réunions d'équipe ou à d'autres moments, puis-je agir pour comprendre au mieux l'esprit et les objectifs qui guident chaque projet ou chaque secteur et jouer mon rôle en conséquence ?
- Comment puis-je m'organiser des moments avec des responsables de projets ou de secteurs de façon à articuler contraintes techniques et démarches adoptées dans l'action, pour que la technique fasse pleinement partie du projet ?
- Comment puis-je construire un message compréhensible et clair pour les membres de l'équipe, expliquant les exigences techniques à prendre en compte ?

### Quelles questions se poser comme responsable de projets ou de secteurs ?

- Comment me donner des compétences me permettant d'intervenir auprès des acteurs-participants en diversifiant mes registres, en pensant de façon créative les dispositifs d'action ?
- Comment puis-je construire pour l'équipe une communication claire et régulière sur ce qui se fait dans le secteur ou le projet dont je suis responsable ?
- Comment, avec l'ensemble de l'équipe, articuler les autres secteurs ou projets à ce que je mène ?
- Comment collaborer avec la régie, selon les spécialités de chacun ?
- Comment penser la promotion et la diffusion vers d'autres lieux ou territoires de ce que je mène avec les habitants et partenaires ?

### Quelles questions se poser comme directeur, directrice dans le pilotage d'équipe ?

- Comment préparer et gérer les réunions d'équipe pour favoriser, auprès de chaque secteur et de chaque travailleur, l'articulation entre la gestion, l'intervention, la médiation ?
- Comment soutenir des moments « bilatéraux » entre tels travailleurs ou telles équipes pour favoriser la coopération ?
- Comment encourager l'équipe dans son travail de mobilisation de réseaux et de collectifs partenaires ?
- Comment inciter l'équipe à diversifier ses modes d'intervention ? Comment puis-je les diversifier moi-même, vis-à-vis de l'équipe, mais aussi vis-à-vis des instances du Centre et vis-à-vis des partenaires ?

# Chapitre 3

## Donner vie au Centre

### La dynamique des instances

En coopération étroite avec la direction et l'équipe des professionnels, les différentes instances d'un Centre culturel fédèrent des engagements volontaires très divers, porteurs de compétences riches.

Pour l'équipe, la direction et la présidence, veiller à la dynamique des différentes instances représente une préoccupation majeure.



# RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

*Avec le directeur ou la directrice, le Conseil d'administration est l'instance qui assure la responsabilité formelle la plus directe du Centre culturel.*

## ■ Une responsabilité politique : soutenir les missions du Centre

Le Centre culturel poursuit deux missions qui se complètent et s'enchevêtrent, mais dont les particularités sont distinctes.

*Première mission : assurer un service culturel de base au sein du territoire.* Le Centre offre ainsi, aux associations et aux groupements locaux, des appuis techniques, des aides-services, des conseils et des formations ; il accueille les travaux artistiques de l'endroit ; il propose notamment des ateliers, des découvertes de spectacles, des expositions, entre autres.

*Deuxième mission : construire une action concertée de développement culturel.* Cette seconde mission fait du Centre culturel un lieu d'initiatives et pas seulement de réponse à des demandes. Cette dimension fait office de fil rouge pour l'élaboration du contrat-programme et fait particulièrement l'objet des exigences décrétales : voir toutes les démarches touchant au territoire vécu, à la définition d'enjeux avec des partenaires, à la construction, avec d'autres, d'hypothèses d'actions et de projets.

Le CA veille donc à ce que ces deux missions soient réalisées, mais il s'attache à ce que la deuxième fasse bien l'objet d'une élaboration d'hypothèses partagées avec différents partenaires. Les habitants doivent nécessairement être associés, d'une manière ou d'une autre. Le CA veille également à ce que les actions soient rendues lisibles : que le Centre soit reconnu comme un partenaire culturel de référence.

## ■ Une responsabilité de gouvernance : garantir une gestion durable du Centre

Le CA doit veiller à la pérennité de la structure, à la réalisation des actions et des projets, à leur évaluation, dans le respect des règles légales et administratives.

Pour cela, il a comme rôle de trouver et de gérer les moyens des ambitions fixées par l'Assemblée générale. En particulier, en collaboration avec le directeur ou la directrice, il veille à soutenir un emploi de qualité, à donner à l'équipe des moyens structurels en termes de locaux, de matériel et d'outils nécessaires. Il s'agit aussi de faire fonctionner le Centre de la meilleure manière possible : engagements, contractualisations et collaborations avec des services/partenaires extérieurs. Le CA cherche en conséquence à ce que le Centre dispose des compétences nécessaires dans différents domaines (*voir le récapitulatif des responsabilités dans les fiches-outils*).

# FONCTIONS PLURIELLES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

## Les fonctions impératives

<b>Président/ Présidente</b>	En collaboration avec le directeur, la directrice et selon ce qu'en indiquent les statuts, il ou elle a un rôle d'animation des conseils et des AG ainsi qu'un rôle de représentation officielle du Centre dans les actions juridiques, administratives et politiques importantes.
<b>Secrétaire</b>	Il ou elle tient les convocations et les PV et garantit le dépôt ainsi que le suivi des actes légaux et administratifs.
<b>Trésorier/ Trésorière</b>	Il ou elle présente, propose et garantit le suivi de la bonne gestion financière et comptable.
<b>Administrateurs/ Administratrices</b>	Ils sont solidairement et collégalement responsables des actions, des décisions légales, financières, administratives et d'emploi, devant l'AG et devant les instances juridiques et légales.
<b>Directeurs/Directrices</b>	Sans être membre élu, le type de place qui lui est attribuée au sein du CA peut varier selon ce qu'en décident les statuts. Il ou elle est assez logiquement presque toujours désigné/désignée comme « organe » avec une responsabilité de gestion courante plus ou moins étendue. Certaines ASBL choisissent de nommer la personne directrice comme administratrice déléguée.

## Les fonctions optionnelles

<b>Comité de gestion</b>	C'est un groupe de travail, un organe d'assistance à la gestion courante de la direction. Il convient de veiller à limiter son rôle, en conformité avec les statuts, au risque de retirer au CA et à l'AG leurs pouvoirs.
<b>Personnes expertes et invitées</b>	Il est judicieux d'utiliser les possibilités de débat, en invitant ponctuellement ou régulièrement des personnes extérieures qui, sans avoir droit de vote, peuvent apporter des éclairages et avis utiles, en ce compris bien entendu les membres du personnel en tant qu'experts irremplaçables de leur pratique.

# DÉFIS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

## ■ Une structure et un organe pour, avec et par les citoyens

Le Conseil d'administration incarne plusieurs dimensions vitales pour la vie du Centre, il en concentre le pouvoir effectif et est donc au cœur des stratégies d'intérêts. Il doit, malgré les intérêts divergents qui peuvent se manifester, s'efforcer d'être un relais, une caisse de résonance. Mais, en plus, en cohérence avec les finalités et les missions d'un Centre culturel, le CA se doit de chercher à ce que les citoyens soient impliqués activement dans les choix d'actions et leurs réalisations.

Cela engage le CA et les administrateurs à rechercher une amélioration constante des modes de fonctionnement du Centre en fonction des expérimentations réalisées. Par exemple, si des actions ont été menées en associant des mères monoparentales, le CA peut être amené à revoir les horaires d'activités, à introduire un service de garde d'enfants, de façon à permettre à certaines personnes motivées de participer.

## ■ Des relations avec le pouvoir local

La particularité d'un Centre est d'être implanté sur un territoire recouvrant souvent le territoire administratif d'une Commune. Les interférences avec les décideurs locaux, et particulièrement avec l'échevinat de la Culture, risquent le cas échéant de se produire.

Ainsi la mission d'un Centre l'amène à développer un questionnement critique sur des problèmes de société. Dès lors, dans certains cas, le pouvoir local sera, dans la sphère politique, amené à se positionner d'une certaine façon sur des questions et enjeux, par ailleurs abordés de manière différente par les gens. Pour éviter les confusions, il est utile de garantir dans les faits et dans les formes une autonomie.

Comment ? Entre autres, ne pas confondre le Centre avec un service communal culturel. Dans le cas où un tel service existe, chercher à clarifier le mieux possible les relations et les répartitions de champs d'actions et de moyens. Cette clarification peut porter sur la répartition des interventions ou rechercher la meilleure coopération possible, dans le respect de l'autonomie de chacun.

## ■ Quelques petites questions de base pour un Conseil d'administration

- *Le Centre est-il effectivement au service des gens, les moyens utilisés sont-ils judicieux, adéquats, entretenus... ?*
- *Dans la décision, la gestion et le pilotage des projets, quelle place laisser à l'équipe, au Conseil culturel, aux habitants et partenaires ainsi qu'à d'autres avis ?*
- *Quelles relations territoriales et extraterritoriales tisser pour déployer les projets ?*
- *Comment évaluer son propre fonctionnement de CA ?*

# LES INSTANCES CITOYENNES

## ■ L'Assemblée générale

*Un Centre culturel est nécessairement constitué sous la forme juridique d'une ASBL, s'inscrivant dans le cadre d'un décret de reconnaissance et de subventionnement, une référence essentielle pour travailler. L'esprit d'une ASBL est de garantir aux citoyens-membres le pouvoir de nourrir les choix fondamentaux de l'institution.*

*En première ligne d'une ASBL, l'Assemblée générale. Celle-ci détermine et approuve la ligne politique du Centre, à mettre en œuvre par les administrateurs. L'AG dispose légalement, au minimum, des droits de modification des statuts, de nomination et de révocation des administrateurs, d'approbation des budgets et des comptes ; elle doit disposer, au moins annuellement, d'un bilan d'activités et d'une proposition de perspectives, à approuver ou non.*

Elle est formée pour moitié d'une « chambre privée » composée de personnes ou associations actives dans le champ culturel du territoire et d'une « chambre publique » composée de représentants des autorités publiques et désignées par celles-ci.

L'AG est aussi le lieu idéal pour être à l'écoute, en tant que membres, des habitants ainsi que des partenaires d'ici et d'ailleurs. Ses membres contribuent à l'interrogation territoriale et sont invités à participer aux rencontres-pilotes sur les enjeux. Dans un Centre culturel, il est donc important d'animer cette AG, pour en faire un lieu de débat, de réflexion et d'orientation : ce sont là des indicateurs de vitalité.

## ■ Le Conseil culturel ou Conseil d'orientation

Cette instance formelle et obligatoire correspond à la nécessité de soutenir la direction et l'équipe. Désignée par le CA, sur proposition de la direction et de l'équipe, elle a une double fonction d'orientation et d'avis d'une part et d'autre part, d'aide à la réalisation de différents outils, comme la synthèse de l'interrogation territoriale ou la synthèse des rencontres-pilotes ou encore les différentes évaluations. *Le Conseil culturel ou d'orientation peut comprendre aussi des personnes émanant des collectifs partenaires qui construisent les hypothèses d'actions et les projets.*

Le Conseil culturel n'est pas un exécutant ; il a sa propre dynamique. Pour cela, sa composition doit être plurielle et hétérogène, en mélangeant les expertises, les visions, les regards, les références d'appartenance. Des exigences essentielles : avoir le souci du bien commun et donc éviter d'amener des enjeux personnels ou corporatistes ; être en accord avec les valeurs et les missions ; représenter des expertises différentes.

- soit techniques (arts plastiques ou scéniques, cinéma, NTIC...).
- soit de réseaux (plateformes d'action, coopérations internationales...).
- soit citoyennes (engagements dans des projets collectifs et participatifs...).
- soit sociales (connaissance d'une population ou d'un quartier ciblés par les actions du Centre).

## EN GUISE DE CONCLUSION PROVISOIRE...

### PAS DE PANIQUE !

*Nous voici à la fin de cette première partie, avec ses fils conducteurs. Plusieurs questions préoccupent les responsables du secteur des Centres culturels. Il reste à voir si le présent ouvrage permet de les éclairer. Reprenons rapidement quelques-unes de ces questions et préoccupations.*

#### ■ Pourquoi tout ce chambardement ?

Depuis de nombreuses années, les Centres culturels représentent des acteurs incontournables qui ont évolué dans leurs pratiques. Une telle évolution nécessite que des normes encadrant l'action se modifient parallèlement. Par ailleurs, cette même évolution a entraîné, sans que l'on s'en rende toujours compte, un éparpillement des pratiques, rendant sans doute nécessaire de se redonner des balises communes. Enfin, les exigences démocratiques et les réalités sociales ou économiques se sont complexifiées et les contextes de crise ont accentué les défis à relever. En conséquence, les exigences portant sur les méthodes et compétences à mettre en œuvre s'en trouvent accrues.

#### ■ Faut-il changer totalement ce qu'on a fait jusqu'ici ?

L'objectif poursuivi n'est pas de vouloir un changement à tout prix. Les démarches proposées dans le présent ouvrage encouragent à conserver les expériences positives et les bonnes pratiques antérieures. Sur cette base, il est suggéré de réinterroger les habitudes pour vérifier l'adéquation des actions menées avec les balises actuelles du secteur. Un plan d'action culturelle prospectif et ambitieux peut se construire en préservant les acquis positifs et en inventant du neuf à partir de là.

#### ■ Un Centre culturel peut-il agir sur les réalités sociales ?

Le présent dossier rappelle que les missions d'un Centre sont inscrites dans le champ socioculturel. Ces missions portent sur l'être humain comme être de culture vivant en société et doivent dès lors prendre en compte les réalités vécues. Contrairement à la culture de masse, la démocratie culturelle ne se contente pas de distraire les gens. Bien entendu, un Centre culturel ne résoudra pas les questions économiques et sociales, mais il peut soutenir un questionnement, favoriser les capacités individuelles et collectives de s'inventer un avenir meilleur.

Dans cette perspective, toutes les démarches décrites dans l'ouvrage encouragent les processus de maillage territorial, la construction d'hypothèses d'actions partagées, favorisant l'élaboration d'un contrat-programme pertinent et cohérent.



# Les fiches-outils

---

2



# Le sommaire

**Les fiches sont de simples suggestions, à la convenance de chacun.**

La partie qui va suivre propose des fiches méthodologiques et pratiques, favorisant la mise en œuvre des axes développés dans la première partie. Ces fiches peuvent être prises séparément, lorsque l'on mène une activité précise, et à cet effet, on les trouvera sur le site de l'Administration. Par ailleurs, certaines fiches s'inspirent d'actions menées par des Centres culturels précis que nous citons. Nous aurions pu les évoquer tous.

L'esprit de ce travail est d'inviter à un partage permanent des idées des uns et des autres, via la circulation d'une fiche ouverte intitulée « Cette fiche vous appartient ! ».

Récapitulatif des responsabilités essentielles . . . . .	61
Cette fiche vous appartient ! . . . . .	62
<b>Interroger son territoire / Formuler des enjeux communs</b> . . . . .	63
1. Reconstituer le puzzle de son bassin de vie . . . . .	64
2. Entrer en polyphonie . . . . .	65
3. Découvrir les cartes sensibles du territoire . . . . .	66
4. Porter la parole des gens . . . . .	67
5. Étaler la grande lessive . . . . .	68
6. Faire l'éloge du quotidien . . . . .	69
7. Organiser des marches exploratoires . . . . .	70
8. Mettre au futur les lieux de mémoire . . . . .	71
9. Dénouer les défis du futur . . . . .	72
10. Déployer des cartes prospectives du territoire . . . . .	74
11. Questionner, une saine habitude . . . . .	75
<b>Construire des hypothèses d'actions et élaborer des partenariats</b> . . . . .	76
12. Composter des hypothèses . . . . .	77
13. Sortir des 6 chapeaux les hypothèses d'actions . . . . .	79
14. Chauffer une couveuse d'actions . . . . .	80
15. Déployer le rapport au territoire . . . . .	81
16. Mettre la diffusion en action . . . . .	82
17. Trouver des partenaires de coopération / Pour un maillage territorial . . . . .	83
18. Élargir ses partenaires de coopération . . . . .	84
19. Préparer la rencontre des partenaires de coopération . . . . .	85
20. Mobiliser des partenaires de coopération / Construire des procédures . . . . .	86
21. S'engager dans un partenariat soutenable . . . . .	87
22. Animer un laboratoire culturel . . . . .	88
<b>Garantir une évaluation continue</b> . . . . .	89
23. Évaluer le sens de l'action . . . . .	90
24. Évaluer les acquis de l'action . . . . .	91



# Récapitulatif des responsabilités essentielles

## Les responsabilités professionnelles

- Des responsabilités de direction-pilotage et de gestion du personnel.
- Des responsabilités de projets et/ou de secteurs.
- Des responsabilités de gestion administrative.

*En sus, selon l'importance des Centres*

- Des responsabilités de régie (régie artistique ou de maintenance).
- Des responsabilités de communication.

Un même travailleur peut assumer plusieurs responsabilités.

## Les responsabilités au sein du Conseil d'Administration

### Les fonctions impératives

Président/ Présidente	Animation des conseils et AG ; représentation officielle du Centre dans les actions juridiques, administratives et politiques.
Secrétaire	Convocations et PV ; dépôt ainsi que suivi des actes légaux et administratifs.
Trésorier/ Trésorière	Présentation, proposition et garantie du suivi de la bonne gestion financière et comptable.
Administrateurs/ Administratrices	Solidairement et collégalement responsables devant l'A.G. et les instances juridiques ou légales.
Directeur/ Directrice	Presque toujours désigné ou désignée comme « organe » avec responsabilité de gestion courante plus ou moins étendue. Ou statut d'administrateur / administratrice délégué/ déléguée.

### Les fonctions optionnelles

Comité de gestion	Organe d'assistance à la gestion courante.
Experts et invités	Ponctuellement ou régulièrement, des personnes extérieures qui, sans avoir droit de vote, peuvent apporter des éclairages.

### Les instances citoyennes

Assemblée générale	Est souveraine. Elle élit les administrateurs et décide des options fondamentales.
Conseil culturel ou Conseil d'orientation	Bénéficie d'une représentation au CA. Remet des avis essentiels en matière de choix d'actions et de méthodologies.

# Cette fiche vous appartient !

## Objectifs

Chacun de vous est invité à partager, avec tous les responsables de Centres Culturels, une fiche méthodologique inédite, inventée et expérimentée. Cette fiche peut être organisée sur le modèle de toutes les fiches qui vont suivre dans ce dossier.

## Démarche proposée

Vous résumez votre approche méthodologique inédite, dans une perspective de coopérative. Toutes les propositions peuvent circuler entre responsables de Centres culturels via les réseaux sociaux ou via d'autres circuits. Chaque fiche peut être aussi adressée à l'Administration qui la répercutera.

*À vous de jouer !*





# Analyse partagée

Interroger son territoire

Formuler des enjeux communs

## → Reconstituer le puzzle de son bassin de vie

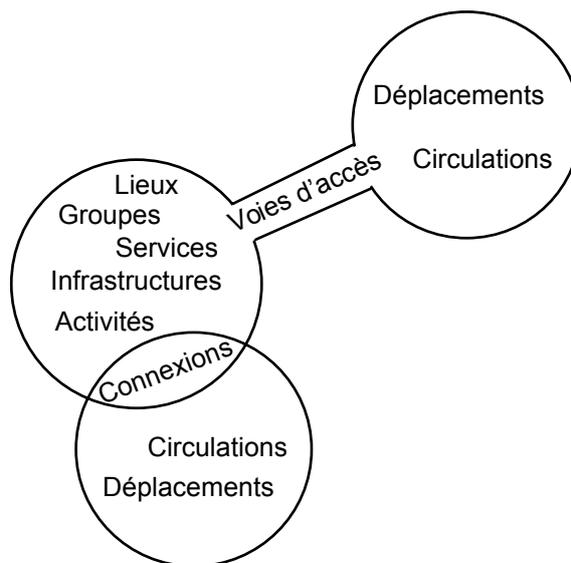
### > Objectifs

Chaque Centre est implanté dans un territoire local et en même temps, traversé ou concerné par des personnes ou des groupes sociaux venant d'autres territoires, proches ou même plus lointains : des navetteurs quotidiens, des usagers réguliers de différents services, des personnes reliées à des habitants par des liens affectifs ou par des engagements militants, des personnes mues par des désirs de distractions, de découvertes... Un véritable puzzle !

L'objectif de la démarche est de reconstituer le puzzle de son bassin de vie.

### > Démarche proposée

- En s'appuyant sur les savoirs des personnes dans les instances (+documentations), il s'agit de situer les principaux groupes sociaux que l'on retrouve dans les quartiers, dans les rues et autres lieux, dans les infrastructures publiques du territoire d'implantation, dont le Centre culturel.
- Après les avoir sommairement situés, il s'agit de clarifier d'où viennent et où habitent ces personnes. Ensuite, il s'agit de dessiner en conséquence les contours des territoires connexes ou plus lointains d'où arrivent de l'extérieur certains groupes, certaines personnes, en identifiant les voies de communication empruntées et les lieux fréquentés de façon privilégiée.
- Sur base de cette représentation, il s'agit de voir avec quels territoires connexes on interagit le plus, notamment en matière culturelle. Avec quels territoires plus lointains des connexions se jouent également. Et dans quels registres de démarches. Voir outils informatiques.



- Ce travail de puzzle va constamment évoluer et peut servir de repère dans la démarche d'interrogation et de maillage territorial.

## → Entrer en polyphonie

Inspiré de Majo Hansotte « Mettre en œuvre les intelligences citoyennes », MF 2013.

### > Objectifs

Recueillir, à travers une fresque colorée et multiple, des paroles, des prises de position, des témoignages par rapport à des actions culturelles vécues ou en lien avec des préoccupations que le Centre souhaite explorer. *Une telle démarche peut se mener en 1h30 ou 2h00 maximum avec un grand nombre de personnes.*

*Une fresque, en papier kraft brun par exemple, s'accompagne de pinceaux et gouaches, de bombes de couleurs, de pastels, de cartons ou d'illustrations à découper, de marqueurs multiples. D'utilisation très souple, cette fresque peut être installée à la sortie d'un événement, d'un spectacle, d'un atelier ou bien à l'entrée d'un lieu où il se passe quelque chose ou encore au milieu d'une place.*

### > Démarche proposée

Une immense fresque vide est collée au sol. Au centre, une induction simple et bien pensée : quelques mots ou une phrase liés à une action menée dans les semaines ou mois qui précèdent ; par exemple « la Zinneke Parade ». Ou bien une phrase résumant une situation sociale à explorer : « Jeunes, le mal-logement » ou « L'école et nos enfants ». Aussi une colère : « Marre de l'Argent Roi », « La voiture détruit notre quartier » et ainsi de suite...

Chaque personne est invitée à écrire une phrase, à proposer un mot, à réaliser un dessin, à installer un objet, une image découpée, bref à déposer tout ce qui lui passe par l'esprit en lien avec la proposition centrale de la fresque.

Après avoir déposé sur la fresque toutes leurs réactions personnelles, les participants et participantes font le tour de la fresque et chaque personne choisit « dans sa tête » une proposition qui ne vient pas d'elle (important), mais qui colle avec ce qu'elle pense ou ressent ; le cas échéant, si nécessaire, de pointer une proposition qui l'intrigue.

Les participants s'installent autour de la fresque pour partager leurs réactions. L'animateur ou l'animatrice demande alors à chaque personne ce qu'elle a choisi comme faisant résonance et pourquoi ainsi que ce qu'elle a repéré éventuellement comme proposition étonnante et que l'auteur(e) de la proposition questionnée explique. Il ne s'agit pas ici de juger, de débattre ou de polémiquer, mais de simplement dire ce qui touche et de questionner.

La condition de base de cette démarche, c'est de prendre la parole chacun à son tour, de s'écouter, de ne pas contre-argumenter, ni réagir et d'éviter toute polémique : il est essentiel donc que le rituel, consistant à prendre la parole uniquement quand l'on y est invité-e, soit respecté. Il s'agit simplement de « brasser ».

Cette fresque consiste à recueillir, de manière agréable, rapide et créative, des témoignages sur les vécus et les préoccupations ; elle peut déboucher, si souhaité, sur des textes, des créations (temps supplémentaire à ajouter dans ce cas).

## → Découvrir les cartes sensibles du territoire

*Inspiré de plusieurs approches menées au nord de la France et en Wallonie.*

### > Objectifs

Il s'agit d'amener des habitants à exprimer la manière dont ils voient leur territoire quotidien (quartier, rue, village...), de manière subjective et affective. Cela implique de trouver des occasions d'inviter de façon naturelle des habitants à mener cette approche. Par exemple, à la sortie d'un spectacle, près de la sortie d'une école, au sein d'une fête, à l'entrée du Centre culturel, avant ou après certains ateliers... *Une telle opération peut se mener dans un laps de temps court, 2 heures environ ou prendre plusieurs jours et déboucher sur un grand événement, selon les options.*

### > Démarche proposée

- Inviter les personnes intéressées à dessiner sur un grand panneau, avec gouache ou marqueurs, la façon dont ils voient leur territoire quotidien en s'appuyant sur leurs images intérieures : d'abord simplement les contours de ce territoire.
- Faire placer, au sein des contours ainsi dessinés, les lieux collectifs, les bâtiments, les services, les travaux, les rues et maisons, les coins particuliers, les monuments... qui comptent pour eux affectivement lorsqu'ils pensent à ce territoire. Une fois ces ancrages dessinés, chacun trace les parcours les plus fréquents qu'il réalise sur une semaine entre ces différents repères.
- De même, chacun prend quelques notes pour lui de façon à expliquer aux autres, oralement, ce qui les touche dans ces repères ou ce qui est important pour eux dans ces balises choisies. De même, raconter quelques éléments significatifs de leurs parcours les plus fréquents.
- Une fois les différentes cartes affichées, chacun donc présente « son » territoire quotidien et vécu, tant en termes graphiques qu'en termes de sentiments et de récits. Une telle approche peut donner lieu à un document graphique largement diffusé ou à des jeux de rôles ainsi qu'à des représentations théâtrales.
- Cette démarche peut se clôturer de multiples façons. Faire émerger les questions importantes pouvant concerner l'action du Centre culturel à l'avenir. Produire un territoire idéal, sous forme d'installation, qui rencontrerait les repères heureux des uns et des autres et maximaliserait les parcours préférés. Ce territoire idéal peut aussi contribuer à inspirer l'action du Centre.

## → Porter la parole des gens

*Inspiré par la Scop « le Pavé » (France).*

### > Objectifs

Aller chercher les gens là où ils sont, les écouter, débattre avec eux et « porter » leurs paroles. Le porteur de parole est un dispositif permettant de remettre l'individu à sa place au sein de la société en lui montrant l'intérêt public de son opinion. Cette approche peut enrichir l'interrogation territoriale. *Une telle intervention nécessite plusieurs réunions de préparation, mais sa réalisation dans la rue se mène en 3 ou 4 heures. Action répétable si souhaité.*

### > Démarche proposée

- Le porteur de parole est un dispositif de rue visant à recueillir des témoignages à partir d'une question inductive, un peu impertinente. *Quelles sont vos galères ? Vous sentez-vous en crise ? Pouvez-vous imaginer faire de l'art ? Est-on heureux dans notre quartier, village, ville ?* Ainsi de suite...
- À partir d'une question rendue publique et affichée sur une grande bande de papier (idéal le papier kraft) et pendue sur des cordes à linge ou des ficelles, les porteurs de parole suscitent des réactions parmi les passants, les interrogent, débattent et recueillent leurs propos qu'ils valorisent en les affichant à côté de la question. La question doit être simple dans sa formulation et permettre des réponses contradictoires. Le lieu doit représenter un passage plus ou moins important en fonction du territoire (rural vs urbain).

Les porteurs de parole peuvent être mobiles (ils portent leurs panneaux sur eux) ou être fixes, sur une place commerçante, à la sortie d'un marché... Il est nécessaire de faire un premier travail de repérage. Il faut également se poser la question de l'homogénéité/hétérogénéité socioculturelle du lieu.

Enfin, il est important de penser à l'aménagement de l'intervention et de prévoir 3 espaces : une zone de lecture seule, une zone d'écriture et éventuellement une zone conviviale où les discussions peuvent se prolonger autour d'une boisson. Ces 3 zones doivent être distinctes, mais pas trop éloignées les unes des autres.

- Il faut une question dont on attend réellement des réponses. Pour savoir si la question est bonne, penser à faire des prétests auprès de proches. Cela permet de déceler des problèmes de compréhension, de voir si l'approche n'est pas trop consensuelle.
- La règle principale est d'interpeller, de favoriser le contact. Ça vous fait marrer ? Vous avez l'air sceptique... Par exemple, demander un coup de main pour tenir la ficelle ou la corde : tous les prétextes sont bons pour nouer le premier contact !

## → Étaler la grande lessive

*Inspiré d'une démarche du Centre culturel de Thuin. Peut aussi servir à l'élaboration de partenariats.*

### > Objectifs

Il s'agit de récolter les traces plastiques et littéraires, reflets de l'activité individuelle et associative sur un territoire, pour fédérer des entités différentes et impliquer les citoyens dans l'expérimentation culturelle. Il s'agit aussi de mettre en évidence les particularités de chaque participant aux yeux de tous. Peut nourrir une interrogation territoriale et approfondir, enrichir les partenariats. *La démarche s'étale sur plusieurs mois, deux trimestres au moins.*

### > Démarche proposée

- Chaque association a une particularité qui la rend unique. Chaque personne aussi. Unique par les passions qui l'animent, par les techniques aimées, par les thèmes de prédilection.
- Chaque association ou chaque personne est invitée à déposer, sur un support textile, des traces (ce qu'elle souhaite dire d'elle, de ses désirs et passions, de ses pratiques, de ses visions du futur) sous toutes les formes souhaitées : dessins, textes, poèmes, variations graphiques.
- Les personnes et les associations créatrices sont accompagnées, si souhaité, d'un animateur ou d'une animatrice, pour les aider dans la concrétisation plastique ou littéraire de ce qu'elles souhaitent dire.
- Ensuite, sous la forme d'une grande lessive, installée un peu partout sur le territoire, par exemple le long d'un cours d'eau, s'installent les œuvres, au fil des chemins ou des espaces choisis.
- Un grand événement lance le départ de ce parcours qui peut être installé pour plusieurs semaines, voire plusieurs mois.
- À la clôture de ce parcours, une grande rencontre peut s'organiser, invitant les acteurs-créateurs et tous les citoyens à faire résonance à ce territoire vécu, à produire un questionnement et à proposer des pistes d'avenir, des enjeux communs de développement.

## → Faire l'éloge du quotidien

*Inspiré de la Maison de la culture Famenne- Ardennes et Article 27 Nord-Luxembourg.  
Peut aussi servir à la construction de partenariats.*

### > Objectifs

Il s'agit de contrer le Star Système ainsi que de se distancier de la société de compétition. Interroger la valeur de son quotidien, en résonance à ce que Facebook propose, mais en le réinvestissant dans un travail de création, de récupération de matériau de seconde main et de rencontres. Peut nourrir l'interrogation territoriale. *S'étale sur plusieurs mois, voire un an.*

### > Démarche proposée

- Les ateliers créatifs, les académies, les CEC ou associations diverses de jeunes et d'adultes, en intergénérationnel, sont invités à faire l'éloge du quotidien à travers une expression artistique de leur choix (arts plastiques, théâtre, musique, écriture, créations multidisciplinaires). La démarche peut être collective ou individuelle.
- Chaque groupe ou chaque individu relève ce qu'il considère comme « Extra et Ordinaire » dans son quotidien. Avec l'aide d'animateurs et d'animatrices, en groupe ou individuellement, les participants développent un projet pour exprimer cette vision extra et ordinaire du quotidien. Dans un autre registre possible, on peut aussi proposer de construire en 3D, sur support informatique, l'objet quotidien que l'on aime.
- Au fur et à mesure des réalisations, la coopération entre acteurs socioculturels est encouragée, à travers des synergies. La préférence va aux activités transversales qui articulent plusieurs dimensions de la culture (expérimentations + diffusions + démarches critiques + registres artistiques multiples).
- La démarche cherche aussi à toucher le plus possible tous les aspects de la vie collective, en créant des espaces et des temps de rencontres entre artistes et personnes en train de créer ; entre personnes et groupes sociaux très différents, en les amenant à goûter toutes les formes du plaisir artistique.
- La démarche vise aussi à élargir la conscience et la sensibilité de chacun aux différents aspects de la vie humaine et des réalités de la société, en invitant à adopter un regard positif sur son quotidien, à exprimer et à partager, à travers un mode d'expression choisi.
- Un grand événement fédérateur clôture la démarche qui peut aussi donner lieu à d'autres projets.

## → Organiser des marches exploratoires

### > Objectifs

Pour se donner une représentation du territoire vécu et définir des enjeux, constituer un groupe de marcheurs pour explorer, avec une question bien élaborée, un territoire précis (une rue, un quartier, un village, un espace naturel, un espace industriel, une agglomération large ou un espace très localisé, comme une place par exemple). *Une telle approche nécessite plusieurs semaines, voire plusieurs mois, pour aboutir complètement. La démarche peut enrichir des rencontres-pilotes.*

### > Démarche proposée

- Au préalable, construire un questionnement à la suite d'une réflexion collective élaborée. Le questionnement peut toucher à des aspects considérés comme problématiques par le groupe : ainsi le bien-être et le logement : « Comment sont logés les gens de tel quartier et comment vivent-ils leur habitat ? ». Ou encore l'environnement, le caractère durable ou non d'un village : « En quoi notre village est-il durable et en quoi gaspille-t-il ou détruit-il ses ressources ? ».
- Une option doit être clairement définie au départ. Soit mener un travail d'observation-description où chaque marcheur prend des notes ou enregistre ses remarques. Soit combiner un travail de description et un travail de récolte de la parole des gens vivant sur le territoire concerné. Il s'agit alors de s'entraîner à une démarche d'entretien non directif, respectueux des personnes. Si cette dernière option est prise, on peut imaginer de diviser le groupe de marcheurs en deux équipes : l'une d'observation-description, l'autre de récolte de la parole.
- Il s'agit aussi de se donner à l'avance quelques repères sur lesquels porter son attention : ainsi les ressources et les points forts à relever, les points faibles et les difficultés, les pièges, les obstacles s'opposant à une évolution positive...
- L'exploration des témoignages qui font appel à la parole induit des biais et impose des prudences méthodologiques. Certaines personnes répètent des propos tout faits, entendus dans les médias ou relevant de la rumeur. Il est donc essentiel que les enquêteurs participatifs trouvent des manières de faire émerger le vécu particulier des personnes rencontrées et non de vagues opinions, en les respectant.
- Il s'agit ensuite de collecter les observations ou témoignages recueillis par les uns et les autres ; les comparer, les distinguer, en tirer des conclusions pouvant nourrir l'interrogation territoriale et la formulation d'enjeux.
- Attention ! La démarche s'appuie sur la participation des marcheurs qui doivent voir un sens à leur implication et y trouver des réponses à leurs propres préoccupations.

## → Mettre au futur les lieux de mémoire

### > Objectifs

Faire émerger dans un groupe participant aux rencontres-pilotes sur les enjeux, les lieux matériels et immatériels que les participants retiennent comme faisant partie de leur mémoire individuelle et collective. À partir de ces remémorations, amener le groupe à construire des perspectives d'avenir.

### > Démarche proposée

- Créer un espace de récits qui, à travers les émotions et les souvenirs, font émerger des lieux de mémoire que les narrateurs considèrent comme refoulés.
- Chaque membre du groupe est invité à se remémorer pour lui-même, sur le territoire quotidien, un objet, un lieu, un monument, un espace naturel, une chanson, un air de musique, un bâtiment... qui, pour lui, parle d'une réalité injustement non reconnue ou oubliée. On remarque souvent qu'est ressenti comme injuste ce que le territoire refoule et ne veut pas reconnaître : il s'agit donc souvent d'un analyseur qui révèle.
- Après ces remémorations individuelles, le groupe est divisé en petites équipes de 3 ou 4 personnes, où chacune raconte aux autres le lieu de mémoire qu'elle a choisi et les réactions émotionnelles ou affectives qu'elle éprouve.
- Les autres membres de la petite équipe font un travail de compréhension et de résonance : ils disent en quoi le lieu choisi par la personne et son récit sont proches de ce qu'ils perçoivent et ressentent ou bien au contraire sont éloignés de leurs préoccupations.
- Une fois le tour terminé, la petite équipe choisit un ou deux récits particulièrement représentatifs de ressentis communs, à proposer au grand groupe. Lequel mène alors un travail d'interprétation en termes de valeurs à préserver et d'enjeux à promouvoir. Après ce travail de compréhension, d'interprétation, le groupe mène un travail de potentialisation : imaginer des enjeux et des démarches créatives pour les promouvoir.

Exemple : cette usine abandonnée, qui a suscité le récit que nous avons entendu, mérite d'être conservée et transformée et invite à développer, pour notre territoire, telles ou telles perspectives.

- Sur base des différents matériaux retenus, se mène un travail d'analyse, d'explication, qui remet en contexte les récits et les lieux de mémoire choisis, à travers un questionnement mené avec des personnes ressources si nécessaire, pour renforcer ou nuancer les choix d'enjeux.

**> Objectifs**

Amener des personnes, engagées dans les rencontres-pilotes sur les enjeux communs, à formuler des défis du futur (c'est-à-dire des enjeux) par rapport à leur milieu de vie, à leur territoire. Mener cette prospective de façon dynamique.

**> Démarche proposée**

- Constituer un ou plusieurs groupes de travail de taille modeste (25 personnes maximum) et proposer que chaque personne identifie 4 ou 5 adjectifs positifs et 4 ou 5 adjectifs négatifs, pour qualifier, selon l'entrée souhaitée, son quartier, sa rue, son village, sa ville, comme s'il s'agissait d'une personne humaine. Exemple : *chaleureux et glacial*. On peut aussi avoir recours à des périphrases ayant valeur d'adjectifs. Exemple : *qui contient de nombreux patrimoines*.
- Transcrire ces adjectifs sur un grand tableau, les positifs à gauche, les négatifs à droite et les adjectifs à double sens au milieu.
- Proposer que de petites équipes de 3 ou 4 participants construisent des bulles contradictoires. Qu'entendre par là ? Chaque bulle regroupe, dans un même ensemble, 3 adjectifs positifs (ayant des significations proches) et 3 négatifs (ayant des significations proches). Chaque bulle doit donc bien contenir trois fois, relevant de registres sémantiques proches, des adjectifs incompatibles ou contradictoires, de façon à proposer une dynamique.

Ces bulles représentent, aux yeux des participants, des paradoxes importants pour le territoire concerné. Exemple de bulle : *notre quartier est accueillant et sale / chaleureux et abandonné / associatif et triste...*

- Les auteurs des bulles verbalisent celles-ci pour le groupe, en évoquant les situations pratiques vécues sur le territoire qui illustrent bien les paradoxes des bulles : mobiliser des faits, décrire, raconter. Éventuellement des questions de clarifications émanent du groupe.
- À la suite de cette présentation orale et des clarifications demandées, les auteurs des bulles rédigent un texte en deux ou trois lignes, synthétisant les éléments significatifs illustrant les paradoxes identifiés et concluant sur un défi à relever : comment dépasser ce qui est contradictoire ou paradoxal ?
- Cette séquence de travail peut représenter la première étape pour un groupe d'acteurs-pilotes engagés dans la formulation d'enjeux communs. Cette séquence peut aussi représenter une étape de lancement pour une prospective plus vaste rassemblant, autour de ces premiers défis, de nouveaux participants.

## → Dénouer les défis du futur (suite)

### > Objectifs

Sélectionner, dans les nombreux défis identifiés à l'étape précédente, ceux que le groupe de travail, inscrit dans les rencontres-pilotes, considère comme prioritaires.

### > Démarche proposée

*Mener un travail de comparaison - distinction des bulles-défis proposées dans l'étape précédente.*

*Construire un questionnaire permettant d'évaluer la validité et la légitimité de ces défis :*

#### **Ces défis sont-ils légitimes ?**

Sont-ils justes pour tous et toutes ?  
Respectent-ils les principes démocratiques ?

#### **Ces défis sont-ils valides ?**

Concernent-ils une majorité de la population locale ?  
Concernent-ils plusieurs générations ?  
Sont-ils structurels (des tendances de fond qui architecturent le territoire).  
Ouvrent-ils sur l'avenir ?

*Il peut être intéressant que les trois ou quatre défis représentant les priorités du groupe incarnent différents niveaux de réalité : par exemple, un défi centré sur les gens et leurs pratiques culturelles, un autre sur les ressources socio-économiques du territoire, un troisième sur les situations inégalitaires ou d'exclusion...*

**Promotion et diffusion :** déjà à cette étape, il peut être intéressant de faire connaître, via différents moyens, les défis sélectionnés.

## > Objectifs

Se situer d'abord à l'échelle du monde, pour dépasser les clôtures institutionnelles et administratives enfermant la lecture d'un territoire. L'analyse s'appuie sur un jeu de cartes mentales. Simple, l'outil permet de structurer un propos collectif, de passer de l'analyse aux enjeux, lors de rencontres-pilotes, notamment. *Prévoir 2 demi-journées au moins.*

## > Démarche proposée

- **Notre territoire ressenti.** Des citoyens, travaillant en groupes ou individuellement, reçoivent des cartes géographiques vierges. Sans établir a priori de frontières précises, à travers des dessins, des collages, des maquettes, des mots, ils répondent à la question : *où se situe notre territoire dans le monde ?* Le tout s'agrément de flèches et de lignes indiquant comment et pourquoi on entre et on sort du territoire ; comment on se relie à d'autres zones urbaines ou comment on relie le rural et l'urbain. Ce travail est radicalement subjectif, précisant aussi les points ou nœuds de rassemblement, de passage, d'effervescence...
- Ensuite se mène un travail de comparaison des différentes représentations. L'on note, sur des *Post-it*, ce qui apparaît comme des **points forts**, des **points faibles** spécifiques à ces différents territoires ressentis. On note aussi les **opportunités** d'avenir qui se dessinent et les **risques** potentiels qui pèsent sur le développement.
- **Notre territoire observé.** Du subjectif à l'objectif. À partir de documents venant de sources objectives - géographes, urbanistes, centres d'études - le groupe découvre les analyses scientifiques des territoires ressentis. Cette démarche se mène en ateliers, avec juxtaposition et superposition des cartes mentales, en vue de produire un questionnement interpellant des experts présents dans le groupe ou à travers leurs travaux. Ce territoire observé est soumis à la même grille : points forts, faibles, opportunités, risques.
- **Notre territoire culturel.** À travers une même démarche de dessins, collages, maquettes, mots, il s'agit maintenant d'identifier les institutions, les locaux, les espaces formels et informels, les activités qui caractérisent le tissu socioculturel du territoire ressenti et du territoire observé, afin de faire surgir le territoire culturel. S'opère alors une nouvelle analyse de ce territoire culturel, selon la même grille évoquée ci-dessus.
- La démarche débouche sur une mise en commun des différents travaux. À travers un système de mots-clés et de classements, le groupe formule des enjeux communs pour le territoire ressenti, observé, culturel et présente son travail devant des témoins et partenaires.

## → Questionner, une saine habitude

### > Objectifs

Il s'agit d'amener un groupe inscrit dans le processus des rencontres-pilotes à se donner des éléments d'explication et de mise en contexte du territoire vécu, tel qu'il a été transmis par l'interrogation territoriale. L'objectif est de faire produire au groupe des questions, de les classer et de les hiérarchiser, de choisir celles qui sont prioritaires.

### > Démarche proposée

#### 1. La cueillette des questions – 20'

- A. Une synthèse propose l'essentiel de l'interrogation territoriale sur base d'un texte, d'une vidéo, d'interventions créatives.
- B. Chacun pose la ou les questions qu'il souhaite, en renonçant à toute affirmation. Si des affirmations surviennent, elles sont transformées en questions.
- C. Chaque question proposée est transcrite et signée du prénom de son énonciateur.

#### 2. Le regroupement de questions – 15'

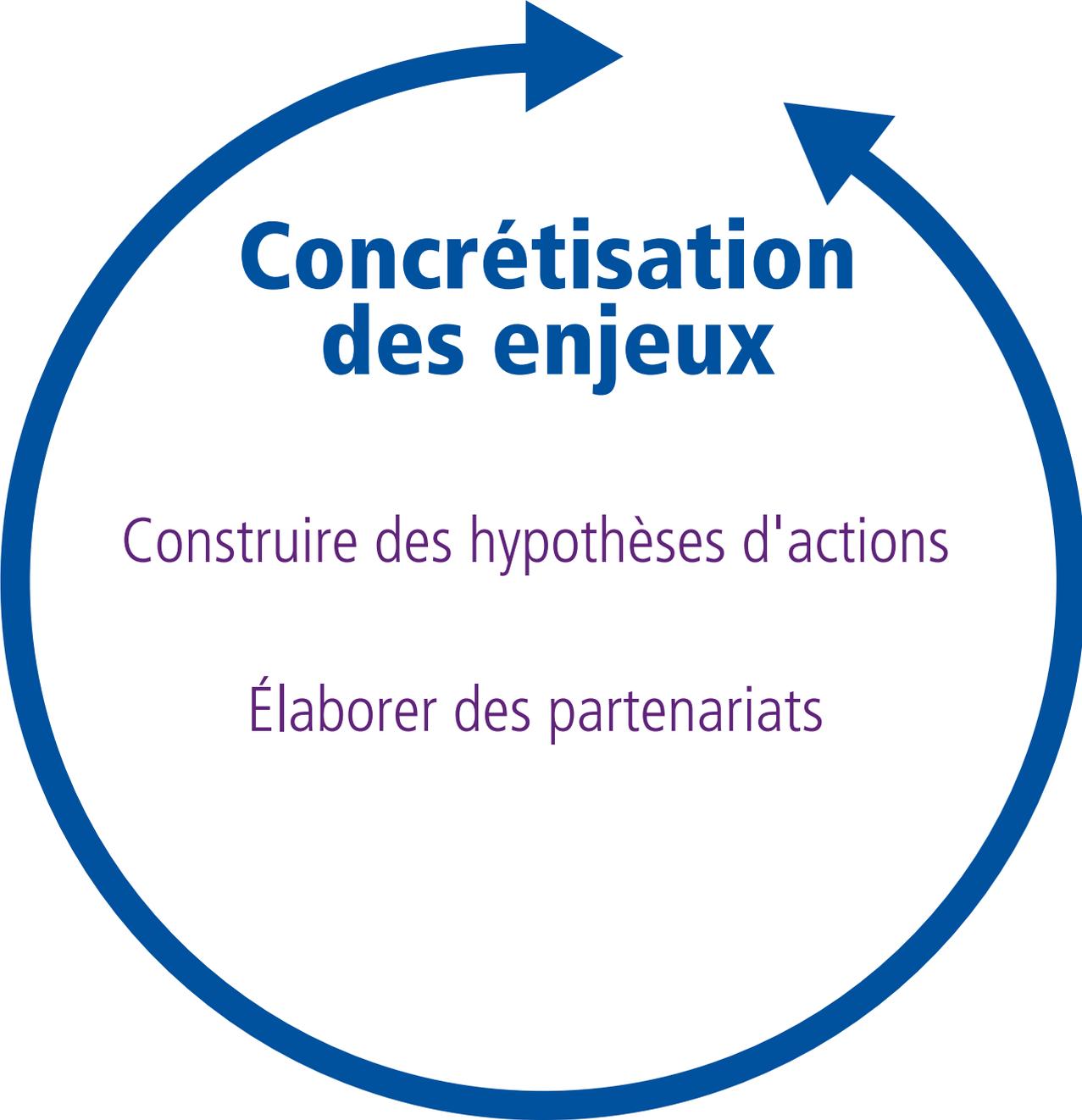
Avec tout le groupe, un animateur ou animatrice volontaire (tournante souhaitable) va tenter de regrouper les questions qui peuvent aller ensemble, afin de les thématiser (par exemple ; en distinguant les faits, les valeurs, le vécu, etc.).

#### 3. L'ordre du jour

L'animateur ou l'animatrice va animer une prise de décision : « Quels paquets de questions allons-nous traiter aujourd'hui ? ». Choix d'un ou deux « paquets ».

#### 4. La construction d'une problématique

Les questions choisies, relevant d'un même paquet, sont reliées ou différenciées, bref, sont articulées par le groupe pour construire ce qu'on appelle une problématique qui servira de base au travail de mise en contexte.



# Concrétisation des enjeux

Construire des hypothèses d'actions

Élaborer des partenariats

## → Composter des hypothèses d'actions

*Certaines approches peuvent servir aussi à définir des enjeux.*

### > Objectifs

Un groupe de travail est constitué, dans le cadre des collectifs qui ont à formuler des hypothèses d'actions, sur base des travaux réalisés par les étapes d'interrogation territoriale et de rencontres-pilotes sur les enjeux. Il s'agit pour ce groupe de brasser des données de différentes natures, à travers une pratique comparable à un compost. *La démarche nécessite plusieurs séances d'une demi-journée (3 minimum).*

### > Démarche proposée

#### 1. Recueillir et lire les données

Le groupe de travail se répartit, entre les différentes personnes, les documents dont il dispose. Ils sont d'ordres divers et variés :

- *Les bilans des rencontres-pilotes autour des enjeux.*
- *Des documents écrits et publiés ailleurs :*
  - Les évaluations d'associations partenaires, par exemple.
  - Le bilan d'action de la Bibliothèque communale.
  - Le plan communal de développement (partie culturelle).
- *Des documents produits par le Centre :*
  - L'interrogation territoriale.
  - Le rapport moral.
  - Les évaluations de différents projets réalisés.
- *L'expression de désirs, de passions qui ont marqué la vie du territoire et que l'on trouve dans des traces comme la presse locale, ou des réalisations singulières.*

#### 2. Extraire des pistes porteuses

*Les participants se répartissent les documents évoqués ci-dessus qui auront été synthétisés en quelques paragraphes-clés par l'équipe du Centre pour en faciliter l'appropriation. Chaque personne participante a pour mission de relever des pistes porteuses parmi tous ces documents épars. Elle rédige autant de petits billets qu'elle retient de pistes et les reprend sous forme de mots-clés ou de courtes phrases.*

#### Que retenir ?

*Les enjeux formulés dans les rencontres-pilotes et privilégiés par les instances*

*Autres sources, retenir :*

- Les éléments qui étonnent ou questionnent / qui reviennent
- Les éléments qui sont vécus comme émotionnellement forts
- Les éléments qui amènent des bifurcations, des manières différentes d'agir...

suite au verso >

**3. Mettre en commun les hypothèses porteuses**

*Il s'agit sur base de ce que chacun a amené comme pistes, de construire collectivement des chocs et confrontations pour faire jaillir des pistes d'actions. Différentes techniques d'animation et de travail peuvent être utilisées.*

*La technique du consensus-conflit*

À tour de rôle, chaque personne prend un de ces billets proposant une piste et en parle durant une minute. Les autres membres interviennent soit en consensus (moi aussi, dans les documents que j'ai eus, je retrouve le même élément), soit en dissensus (moi, au contraire, il est dit que...). On note les points qui surgissent le plus, en accord et en désaccord.

*La technique de l'analogie*

On imagine un stock de postures, de rôles, de personnages (un jeune, une femme très occupée, un bénévole, une commerçante...). On prend chaque piste porteuse proposée et on la décline en fonction de chaque personnage : sous forme d'improvisation théâtrale ou sous forme de scénario. Le groupe retient ce qui provoque des dynamiques fortes, en termes de contenus et/ou en termes de relations humaines.

*La technique du concassage*

On réalise un tableau sur lequel on retient, en abscisse, la moitié des pistes porteuses amenées par chacun et en ordonnée l'autre moitié (un mot-clé chaque fois). On tire au sort deux chiffres (un de la liste en abscisse et un de liste en ordonnée ; par exemple « 15 »). Sur cette base, on tente d'établir un croisement entre deux idées, dont on discute. Le groupe relève les éléments étonnants qui ressortent de ces croisements. Tous ces éléments sont repris sous forme de pistes d'actions possibles.

**4. Choisir et hiérarchiser les hypothèses ou pistes d'actions porteuses**

*Au terme de l'une ou l'autre de ces animations, le groupe doit pouvoir choisir les pistes qui lui semblent prioritaires, en se référant à la boussole. Différentes techniques peuvent être utilisées pour cette nouvelle étape.*

*La technique du jeu des bananes*

On énonce une piste porteuse. Sans se concerter et sans parler, chaque personne se déplace d'un côté ou l'autre de la pièce selon qu'elle est plutôt d'accord ou plutôt en désaccord avec la proposition. Chaque petit groupe ainsi formé prend quelques minutes pour élaborer les arguments favorables ou défavorables à sa position de départ ; le but n'est pas d'arriver à un consensus, mais d'explorer les arguments et leur force, leur impact. On procède ainsi pour l'ensemble des pistes. Au terme de l'exercice, le groupe hiérarchise les pistes selon la qualité des arguments ou des défis exprimés.

*Le carrousel des méninges*

On se répartit en petits groupes qui doivent, chacun pendant 5 minutes, élaborer une hiérarchie de trois pistes prioritaires, en les argumentant. Après 5 minutes, chaque groupe désigne son porte-parole qui présentera à un autre groupe les arguments : « Nous estimons que cette piste doit être privilégiée, parce que... ». Chaque porte-parole change alors de petit groupe et rend compte. Après le compte-rendu du rapporteur, chaque petit groupe continue l'argumentaire. La démarche doit faire le tour de tous les groupes de façon à ce que chacun revienne à son point de départ. Après deux ou trois tours maximum, l'ensemble du grand groupe s'accorde sur les trois ou quatre pistes qui ressortent comme prioritaires.

## → Sortir des 6 chapeaux les hypothèses d'actions

Inspiré de la méthode d'Edward de Bono, - « Les six chapeaux de la réflexion », ed. Eyrolles, Paris, 2005.

### > Objectifs

Lors d'une formulation d'hypothèses d'actions, faire l'effort d'endosser tous les modes de pensée à tour de rôle ou de les reconnaître chez les autres intervenants. Résoudre les problèmes rapidement en concentrant sa pensée sur la tâche à accomplir. Centraliser l'énergie créatrice du groupe. Protéger les idées nouvelles de la critique immédiate, pour qu'elles puissent se développer.

### > Démarche proposée

- Au sein du groupe de travail chargé de construire des hypothèses d'actions, l'on se répartit les six chapeaux. Il est souhaitable d'organiser une tournante et de les échanger plusieurs fois au cours du travail. Chacun des participants doit utiliser le mode de pensée relié au chapeau qu'il détient.

- **Chapeau blanc**

*La neutralité* : lorsqu'il porte le chapeau blanc, le participant énonce des faits purement et simplement, face aux projets envisagés et aux idées émises. La personne alimente le groupe en chiffres et en informations. C'est l'image de la froideur.

- **Chapeau rouge**

*La critique émotionnelle* : avec le chapeau rouge, le participant exprime, par rapport aux projets envisagés ou à construire, ses émotions, ses sentiments, ses intuitions et ses pressentiments. Il n'a pas à se justifier auprès des autres chapeaux. C'est le feu, la passion, l'intuition.

- **Chapeau noir**

*La critique négative* : lorsqu'il porte le chapeau noir, le participant fait des objections en soulignant les dangers et risques qui attendent la concrétisation des idées émises par le groupe. C'est l'avocat du diable, la prudence, le jugement négatif.

- **Chapeau jaune**

*La critique positive* : lorsqu'il porte le chapeau jaune, le participant admet ses rêves et ses idées les plus folles. Ses commentaires sont constructifs et tentent de mettre en action les idées suggérées par les autres membres du groupe. C'est le soleil et l'optimisme.

- **Chapeau vert**

*La créativité* : lorsqu'il porte le chapeau vert, le participant provoque, recherche des pistes inédites, non encore formulées. Il s'inspire de la pensée latérale : une façon différente de considérer un problème. Il sort des sentiers battus. C'est la fertilité des plantes, la semence des idées.

- **Chapeau bleu**

*L'organisation* : c'est le meneur de jeu, l'animateur de la réunion qui canalise les idées et les échanges entre les autres chapeaux. C'est la permanence.

**> Objectifs**

Il s'agit de parcourir avec un groupe de travail les étapes de construction créative d'une hypothèse d'action : le brainstorming et la conceptualisation.

**> Démarche proposée**

- Deux personnes dans le groupe racontent des situations proches que l'on souhaite faire évoluer vers des enjeux de transformation sociale, identifiés dans les rencontres-pilotes. Il reste à inventer l'agir.
- À l'écoute de ces narrations, les participants disposent de grands Post-it et réagissent d'abord en « cris du cœur » (écrire les réactions spontanées et affectives à travers des mots ou des phrases), en images (dessiner les images intérieures qui viennent à chacun) et enfin en propositions de changements (1 élément par *Post-it*).
- Les *Post-it* sont affichés et on constitue des petites équipes de 4 à 5 personnes. Chaque personne, d'abord à titre personnel avant de rejoindre son groupe, recopie 3 cris du cœur, 3 images et 2 propositions de changement qui la touchent. Cette collecte de *Post-it* va représenter le capital créatif de chaque groupe. Si trop de *Post-it* identiques, aller en choisir d'autres (recopier les *Post-it* : ils restent affichés).

**Le brainstorming**

- Dans chaque groupe, on place les choix de chaque personne sur une table et tout le monde joue avec les différents *Post-it*, en provoquant des rapprochements divers, de façon à produire un brainstorming énonçant un maximum de scénarios.
- Le brainstorming consiste à énoncer des visions ou des sons « en rafale » de plus en plus vite, sans aucun commentaire entre ces propositions. *Je vois une grande poubelle avec des humains dedans, des barrières autour et j'entends un tambour...* On note tout au vol. Ces visions et sons doivent s'enchaîner à toute vitesse sans aucune remarque. Après 15 ou 20 minutes, l'on peut disposer d'une liste de propositions pouvant aller jusqu'à 40 items. Attention ! Rester dans l'ordre du sensible (« vois », « j'entends ») et pas dans l'intellect.

**La conceptualisation**

- Il s'agit de relire plusieurs fois la liste. Sur cette base, comment conceptualiser ce brainstorming en termes d'idées d'actions ? Soit on repère les fils rouges, les éléments communs qui traversent la liste ; soit on retient des images très fortes. Les deux approches peuvent être menées aussi en complémentarité. Chaque groupe, sur cette base, construit des scénarios provisoires pour un projet futur. Les scénarios seront partagés et des articulations ou des priorités s'élaboreront.

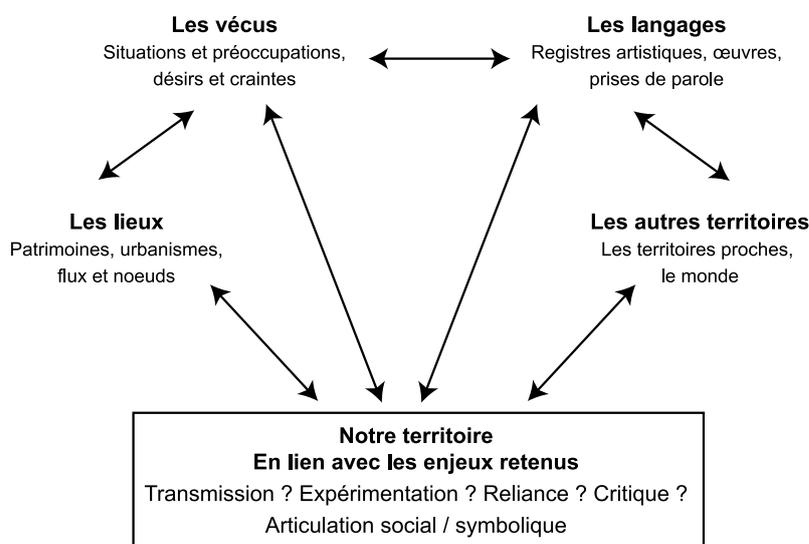
## → Déployer le rapport au territoire

### > Objectifs

Pour agir sur un territoire, et formuler des hypothèses d'actions, il faut le regarder et choisir un ou des angles de vue. Tout embrasser d'un coup n'est pas possible. Ces angles de vue, ce sont des regards, des façons d'entrer dans le territoire pour agir.

### > Démarche proposée

La démarche peut se comparer au fait de déployer un éventail.



Les hypothèses d'actions parcourent les lieux, les vécus, les langages, les autres territoires et construisent des connexions inventives. La démarche de construction d'hypothèses d'actions peut déployer l'éventail, en connectant plusieurs de ses « baleines » et en concrétisant cette connexion.

Par exemple, expérimenter avec des habitants une démarche d'installation artistique au cœur d'un patrimoine industriel oublié, laquelle installation évoquerait le vécu passé des travailleurs et le vécu actuel des jeunes face à l'emploi. Une telle démarche pourrait associer des Maisons de Jeunes et des collectifs engagés, en invitant des acteurs venus du nord de la France, marqués par la même histoire.

*Quelques questions inductives :*

- Quelles entrées dans le territoire avons-nous privilégiées jusqu'ici ?
- Quels ont été nos spécificités et nos points forts dans notre rapport au territoire ?
- Quelles nouvelles entrées pourrait-on explorer ? Par curiosité pour des pistes venues d'ailleurs ? Parce qu'il faut rechercher des acteurs nouveaux que l'on doit toucher ? Parce que ...
- Quelles sont les répétitions observées dans nos choix d'entrées qu'il faudrait dépasser (des projets centrés souvent sur les patrimoines, par exemple) ?

Voir les entrées proposées par le dossier *Centres culturels et territoires d'actions* pp. 40-46.

## > Objectifs

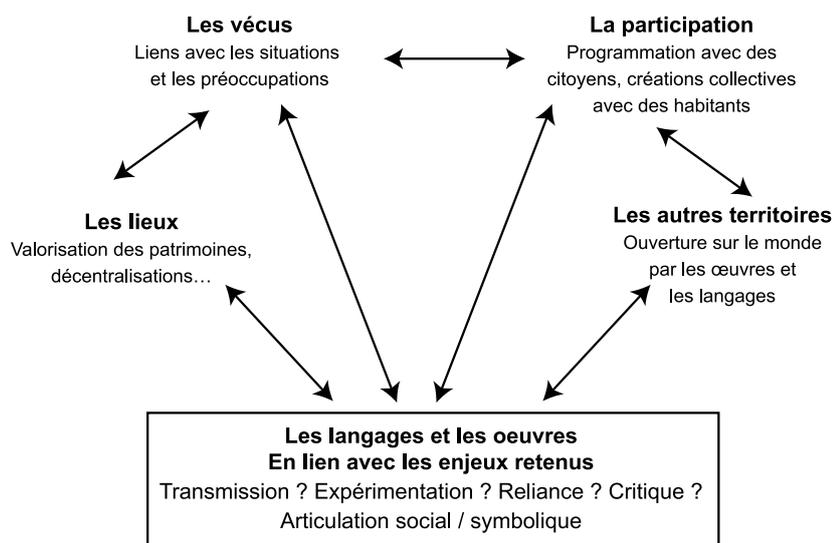
La diffusion n'est pas à aborder comme une opération en soi. Elle contribue à enrichir des hypothèses se reliant à différents éléments.

## > Démarche proposée

### Relier diffusion et boussole des droits culturels

La diffusion relève de la transmission. Cette transmission peut être orientée simplement vers *les démarches de médiation pédagogique* favorisant l'accès. De façon plus exigeante, cette transmission peut être orientée vers *l'expérimentation* : ateliers de projets de vie, ateliers de prise de parole, créations collectives à la suite d'un spectacle, par exemple. La diffusion peut aussi nourrir les capacités de l'éducation permanente, la rencontre et/ou le questionnement critique. Comment enrichir les hypothèses d'actions ?

### Relier diffusion et projets territoriaux



La démarche de construction d'hypothèses d'actions peut déployer l'éventail en connectant plusieurs de ses « baleines » et en concrétisant cette connexion. Le point de départ, ce sont les langages et les oeuvres, à la différence de l'éventail territoire.

Par exemple, promouvoir des pratiques artistiques amateurs où des personnes précarisées parlent de leur vécu et de leurs rêves dans un site naturel apprécié. Leur démarche est accompagnée par un metteur en scène et des musiciens. L'ensemble de la production étant destinée à voyager dans différentes petites villes partenaires en Europe.

*Quelques questions inductives :*

- Quelle place donner à la diffusion de différents langages en lien avec un enjeu ?
- Comment la diffusion d'oeuvres peut-elle favoriser la prise de conscience critique et l'élargissement des mentalités ?
- Quelles oeuvres peuvent répondre aux préoccupations des habitants ? Comment des oeuvres peuvent-elles valoriser des lieux, des événements, une participation, une expérimentation ?

## → Trouver des partenaires de coopération Pour un maillage territorial

### > Objectifs

Il s'agit de déployer une série d'approches permettant de saisir l'occasion d'un partenariat ou bien de déployer des offres de partenariats pour tisser un maillage territorial. Comment ?

### > Démarche proposée

On peut saisir l'occasion d'un partenariat ou créer une offre de partenariat en parcourant le territoire à travers quelques « jumelles » précises.

**L'examen des types d'actions menées par les uns et les autres** : des articulations sont-elles possibles ?

**Les contacts et les réseaux entretenus avec les acteurs impliqués sur le territoire** : ceux en qui on a confiance, ceux qui travaillent déjà avec nous et peuvent servir de relais.

En relevant les actions menées sur le territoire par les acteurs et structures en présence, on peut faire le point.

*Les acteurs que l'on croise régulièrement.*

*Les acteurs que l'on rate et qu'on ne croise pas, alors que leur action le permettrait.*

*Les acteurs qui sont dans des démarches de proximité par rapport à l'action du Centre.*

*Les acteurs qui sont en concurrence ou en compétition avec l'action du Centre.*

**La comparaison des enjeux poursuivis et des missions assumées par différentes associations ou services** : sur le territoire, plusieurs acteurs et structures ont des missions et poursuivent des objectifs compatibles avec ceux du Centre culturel, voire complémentaires.

**La prise en compte des contraintes institutionnelles ou matérielles dans lesquelles est pris le Centre** : un pouvoir communal ou une autre instance d'autorité peut souhaiter qu'un partenariat s'établisse, avec une Bibliothèque publique par exemple. Par ailleurs, si l'on manque d'une ressource (par exemple une salle de concert) la nécessité matérielle conduira à rechercher des partenariats.

**La saisie des opportunités qui surgissent** : des occasions se révèlent, liées aux contenus, aux modalités des actions menées par les uns et les autres, ou liées à la découverte de nouvelles ressources insoupçonnées.

## > Objectifs

Il s'agit de déployer, le mieux possible, toutes les perspectives qui permettent de rechercher des partenaires potentiels, au-delà des partenariats habituels ou évidents.

## > Démarche proposée

La démarche proposée ici peut se mener au sein d'une équipe professionnelle ou au sein d'un collectif de travail impliqué par la recherche des partenaires : le Conseil culturel ou un groupe se fédérant autour d'un projet, par exemple.

### 1. Le repérage

- Chaque personne prend un temps individuel pour se représenter les associations, services, groupes ou personnes qui auraient des choses à apporter à un projet commun. Le tri à ce stade ne doit pas se faire de façon très fouillée, il s'agit de respecter quelques critères « socles » tels que : réalisent-ils une action non commerciale, sans prosélytisme et dans un souci du Bien commun ?
- Individuellement toujours, prendre le temps et sortir des sentiers battus : un comité de quartier, un collectif de jardins, une coopérative de logement social, un groupe informel de voisinage, un artiste connu seulement de ses amis... pourraient être pris en compte.
- Ce premier répertoire individuel ne doit pas être déjà raisonné et validé, cela fera l'objet d'un choix commun au sein du groupe de travail. Gardons en tête que ces repérages permettront peut-être de mettre le doigt sur un réel partenaire, mais éventuellement aussi sur des relais ultérieurs, des soutiens à apporter (missions de service culturel de base).

### 2. L'identification

Chaque acteur ainsi repéré sera identifié au travers d'une grille (voir page suivante) ne comportant que des éléments factuels et pas de jugements qualitatifs : uniquement un document de travail.

### 3. Le partage et les choix collectifs

Cette étape devient collective. Les membres du groupe échangent autour des fiches remplies, en vue de bien définir le « potentiel de partenariat ».

### 4. Les rencontres et la construction d'un accord

Chaque partenaire retenu et contacté est rencontré et la fiche peut servir à tous de référentiel de discussion. L'ensemble des fiches touchant à chaque partenaire peut servir de base pour une formalisation de partenariat au cours d'une réunion plus large avec les acteurs ayant marqué leur intérêt.

## → Préparer la rencontre des partenaires de coopération

### > Une grille pour rencontrer de futurs partenaires

		Centre culturel	Partenaire 1	Partenaire 2	Questions croisées des différents partenaires
Identification	Champs respectifs d'interventions et d'actions	Champ socioculturel	Champ artistique, social, pédagogique, économique, médiatique... ?	Champ ?	
	Enjeux abordés, actions réalisées par chacun				
	Territoires, personnes et groupes de référence (populations)				
	Expériences de partenariats antérieurs avec l'un ou l'autre				
Potentiel de Partenariat	Convergence d'enjeux communs				
	Résultats visés compatibles				
	Spécificités articulables				
	Apports possibles réciproques				
	Méthodes privilégiées par les uns et les autres				
	Contraintes, exigences des uns et des autres				

Éléments pour un accord éventuel

## → Mobiliser des partenaires de coopération Construire des procédures

### > Objectifs

#### *Mobiliser des partenaires*

Mobiliser des partenaires de coopération implique qu'un certain nombre de critères soient rencontrés ou implique de mettre en place des démarches qui vont susciter des convergences et l'accord sur des critères communs.

### > Questionnement proposé

- Comment créer occasions et motivations pour qu'émergent des volontés partagées ?
- Comment rendre sensibles d'autres acteurs aux perspectives de la boussole, des droits sociaux et culturels ; comment faire émerger des compatibilités autour de ces visées ?
- Comment mettre en évidence les complémentarités possibles dans les équipes, les actions, les ressources en présence de part et d'autre ?
- Comment mettre en place une réflexion commune pour favoriser la pertinence des objectifs poursuivis ?
- Comment favoriser la mise en évidence d'un ou plusieurs enjeux et projets partageables à partir de pratiques différentes ?

### > Objectifs

#### *Construire des procédures*

Il s'agit de développer des procédures de travail en commun qui conviennent aux différentes sensibilités en présence.

### > Démarche proposée

- Se parler à travers différents registres : utiliser des entrées diverses dans la communication (ne pas se limiter à l'analyse rationnelle, mais travailler l'expression symbolique, l'analogique, les images).
- Se raconter ce que chacun fait quotidiennement au travail (récits croisés de l'agir).
- Expliquer comment chacun voit la réalisation commune à venir.
- Clarifier qui fera quoi ? Comment ? Où ?
- Identifier les ressources et les apports de chacun.
- Fixer les rythmes de chacun et situer les moments importants de l'action commune dans le temps et l'espace.
- Construire ensemble les budgets, identifier les contributions de chacun.
- Se donner les moyens de mettre en œuvre un suivi, de garder des traces, de se fixer des moments d'évaluation et de réflexivité.

## → S'engager dans un partenariat soutenable

### > Objectifs

L'engagement contractuel avec des partenaires de coopération implique que soient rassemblées les conditions pour un partenariat soutenable. Quelles sont ces conditions ?

### > Démarche proposée

- Articuler, dans les partenariats, gestion culturelle, médiation culturelle, intervention culturelle ; s'associer notamment avec un ou des partenaires pouvant assurer un axe moins développé par le Centre.
- Vérifier que chaque partenaire se reconnaît dans les valeurs et finalités de la boussole, des droits sociaux et culturels.
- Construire dès le départ le projet de façon à ce que chaque partenaire y gagne.
- Se fixer au moins un résultat visé concret dans une action commune, même si chacun a des enjeux particuliers.
- Identifier pour chaque partenaire son positionnement dans l'agir projeté.
- Garantir la complémentarité des savoir-faire et des points de vue.
- Disposer d'un noyau suffisant d'acteurs porteurs, en termes de leadership, d'énergie et d'implication des personnes.
- Vérifier que l'engouement est partagé : les acteurs y trouvent du plaisir et ressentent de l'enthousiasme.
- Envisager une extension possible de l'expérience : faire que l'action comporte une ouverture potentielle à d'autres acteurs, une généralisation possible en d'autres lieux, d'autres temps.

### > Objectifs

Il s'agit de proposer la dynamique à des partenaires multiples liés à un territoire large rassemblant plusieurs Centres culturels notamment. L'objectif est d'organiser des rencontres régulières, appelées « laboratoire culturel ». La démarche favorise la construction créative et en partenariat d'hypothèses d'actions ou l'identification en commun d'enjeux. Elle s'appuie sur le partage des expériences vécues par les partenaires, en vue d'inventer du neuf. *Une telle pratique nécessite des rencontres régulières et la démarche complète peut prendre plusieurs mois ou années.*

### > Démarche proposée

- Chaque personne, impliquée dans ce laboratoire culturel, raconte une pratique menée par son association, ou par lui-même et ses collaborateurs, qu'il considère comme réussie. C'est la forme du récit qui est à privilégier.
- Chaque récit donne lieu à des réactions du groupe, en termes de demandes de clarification, en termes de comparaisons ou simplement en faisant résonance à ce que l'on trouve particulièrement intéressant, percutant.
- Après ce partage et les réactions suscitées, les participants sont invités à proposer, pour chaque pratique, une piste de perfectionnement ou de prolongement qui l'enrichirait encore davantage. Les acteurs concernés par les pratiques sont évidemment libres d'en faire ce qu'ils veulent.
- L'étape suivante est de s'appuyer sur le bilan des bonnes pratiques et d'imaginer comment, à l'avenir, les pratiques des uns et des autres pourraient « se tricoter » ensemble, pour construire un parcours innovant sur l'ensemble des différents territoires concernés, dans une perspective de maillage territorial.
- Une telle approche peut aussi revisiter les patrimoines industriels, naturels, urbanistiques, immatériels (fête, traditions) et les ressources ou talents locaux, pour imaginer des événements communs, des processus concertés, des ateliers et diffusions circulant sur l'ensemble du territoire, proposant de nouvelles orientations et de nouvelles manières de travailler ensemble.



# Elaboration d'un contrat-programme

Garantir une évaluation continue

## > Objectifs

*Le sens de l'action pour les gens : une évaluation subjective*

Mettre en place des démarches qui permettront de recueillir, auprès d'acteurs différents, des paroles éclairant les effets pour celui qui parle de l'action vécue : expérimentations, transformations des rôles et des postures, évolution des dynamiques locales et des conditions concrètes d'existence. Cette évaluation éclaire les impacts et se relie aux enjeux.

## > Démarche proposée

### L'exposition des souvenirs commentés

*Une évaluation ouverte à tous, acteurs extérieurs à l'action y compris*

- Un groupe se charge de construire une exposition sur le déroulement de l'action depuis son origine. Photos, documents, objets, costumes, décor. Des participants « journalistes » ont aussi réalisé un « making of » en vidéo.
- L'exposition est ouverte à tous, et on recueille les commentaires à la sortie ou pendant le parcours, en retenant « qui parle » (participant, organisateur, curieux).
- Une synthèse sert de matériau pour des débats en Conseil culturel ou d'orientation.

### Au début, il y avait...

*Une évaluation d'abord entre acteurs impliqués dans l'action et puis tournée vers l'extérieur*

- L'objectif de cette démarche est que chacun raconte les parcours accomplis et perçus : transformation de soi, évolution des comportements, des mentalités, de l'environnement, des pratiques culturelles, des dynamiques sociales. Ces récits sont construits du point de vue du narrateur : un individu ou un groupe.
- À travers un échange collectif de départ, on se remémore ensemble le début de l'action, ses moments forts, ses surprises et bifurcations. Sur cette base, la narration individuelle ou collective se construit avec ses émotions et ses sensations.
- Après le partage au sein des participants, les récits sont destinés à être publiés. Les supports peuvent être multiples : séquences d'images ou de vidéos à diffuser sur le Net, théâtre, ateliers d'écriture...

### Le test des cas critiques

*Une évaluation entre partenaires pour juger de la capacité à garder le cap*

- Rappel des critères de légitimité et de validité qui ont déterminé l'action.
- Chaque personne participante identifie deux situations dans lesquelles le cap du projet a été menacé. L'une pour laquelle, selon elle, une intervention a permis de reprendre le cap, l'autre où l'on a un peu ou beaucoup dérivé.
- Narration des situations, avec écoute silencieuse. Puis comparaisons, analyses croisées et constats pour l'avenir, repris dans une synthèse.

## → Évaluer les acquis de l'action

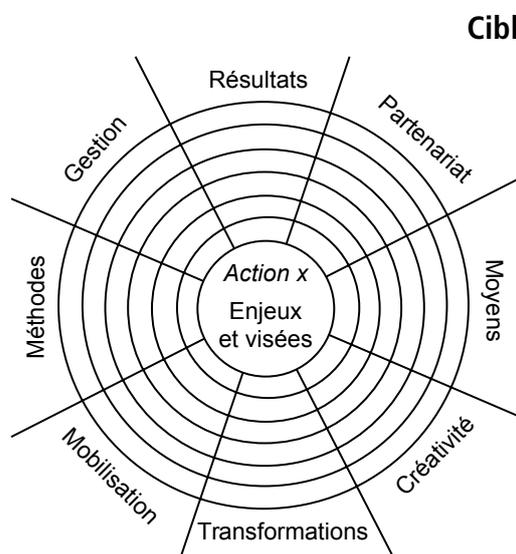
### > Objectifs

Les acquis globaux d'une action : une évaluation-bilan. Une ou deux demi-journées.

Animer des séquences de travail, associant tous les partenaires impliqués dans une action, pour évaluer les acquis de l'action en lien avec les exigences de départ.

### > Démarche proposée

Une cible des réussites est affichée en grand sur un mur comme support de travail. Elle peut être déjà présentée avant le démarrage de l'action et rappelée en cours de réalisation. Une liste d'indicateurs concrets identifiés se trouve à côté de la cible.



**Résultats** : aboutissements concrets de l'action

**Partenariat** : coopérations, ouvertures

**Moyens** : adéquation des techniques d'expression, des méthodes d'intervention

**Créativité** : expérimentations, recherches de solutions, innovations des pratiques, inventivités

**Transformations** des rôles et des situations vécues, propositions et initiatives citoyennes

**Mobilisation** : degré d'implication individuelle et collective (participants, professionnels, bénévoles)

**Méthodes** : procédures garantissant le caractère démocratique et inventif des démarches collectives

**Gestion durable** : respect des énergies et bonne utilisation du temps, des moyens, des ressources matérielles, financières

Les scores faibles sont à l'extérieur de la cible, les scores forts se rapprochent du centre de la cible.

### Autour de cette cible se mène une série de démarches évaluatives.

Chaque quartier est attribué à un type de critère. Au centre, l'action et des mots-clés pour les enjeux et les visées.

**Cadrer** : rappeler les indicateurs mesurables précédemment émis et repris dans une liste à côté de la cible.

**Jauger** : formuler des scores pour chaque critère : en s'accordant en groupe (informel ou association) ou en travaillant individuellement. Puis les indiquer par une croix sur la cible commune affichée.

**Interpréter** : découvrir les scores et se confronter autour des raisons justifiant pour les uns et les autres les scores indiqués.

**Analyser** : échanger en grand groupe sur l'ensemble de la cible. Sur quoi portent les accords ou écarts d'interprétation majeurs à l'intérieur d'un quartier ? La cible dans son ensemble montre-t-elle des points forts et des points faibles particuliers ? Grâce ou à cause de quoi avons-nous réussi ou avons-nous enregistré des échecs ?

**Potentialiser** : réaliser une synthèse collective et la mettre en perspective.

## Petit lexique

### Démocratisation de la culture

Cette exigence amène chaque Centre à jouer un rôle de passeur, à développer des processus de transmission, où l'on peut se réapproprier des œuvres et des langages, de toutes origines, pour leur donner sens et, si souhaité, devenir « praticien » à son tour. Favoriser en matière culturelle l'accès et la transmission, c'est cela qu'on appelle la « démocratisation de la culture ».

### Démocratie culturelle

Cette perspective amène chaque Centre à proposer, pour tous, y compris pour les acteurs internes à la structure, des processus d'expérimentation culturelle, où individuellement et collectivement « s'essayer à » quelque chose d'inédit, inventer de nouvelles façons d'agir, affirmer ses pouvoirs de citoyens. C'est cela qu'on appelle la démocratie culturelle.

### Droits culturels

Les droits culturels font partie des droits humains fondamentaux : l'alimentation, le logement, la santé, l'éducation... Les droits culturels se déclinent selon les exigences de la démocratisation de la culture d'une part et de la démocratie culturelle d'autre part, où chaque citoyen doit pouvoir prendre la parole, devenir soi-même créateur, résister aux injustices et proposer des changements. Une préoccupation majeure demeure toutefois de relier les droits culturels aux autres droits : conjuguer situations sociales, questions de société et créativité, expression, art.

### Éducation permanente

Démocratisation et démocratie culturelles se déploient grâce à des démarches, dites d'éducation permanente, favorisant les rencontres, amenant les citoyens à s'engager dans des actions collectives : renforcer les capacités de reliance sur un même territoire, en l'ouvrant aussi à d'autres territoires. Dans un même mouvement, l'éducation permanente soutient la capacité critique : savoir questionner.

### Expérimentation culturelle

L'accès pour les citoyens à l'expérimentation culturelle repose sur 4 ressorts. Que l'enjeu de l'action proposée les concerne, les intéresse, ait du

sens. Que les citoyens soient reconnus légitimes, capables et mis en confiance. Qu'ils deviennent individuellement et collectivement producteurs, inventeurs et changent de rôles ou de postures. Que leurs démarches soient diffusables et aussi transférables dans d'autres lieux.

### Institution

Une Institution est ce qui, dans une société, donne du sens et définit les valeurs de référence. Elle comporte donc une dimension éthique et politique (une vision du monde, de la société). Elle définit également des règles et des normes. Une Institution confère en conséquence un certain nombre d'enjeux à des pratiques et à des structures.

Une Institution est d'abord symbolique (immatérielle), mais aussi pratique et matérielle, car elle s'actualise dans des structures pratiques. Ainsi, l'enseignement est une Institution qui s'actualise à travers notamment des écoles concrètes. L'art, étant donné la place qui lui est reconnue dans une société, peut être considéré comme une Institution, entraînant des modalités organisationnelles pratiques.

En tant que réservoir de normes, une Institution se déploie à travers des langages et des codes qu'il faut pouvoir comprendre. Accéder à la culture littéraire, par exemple, nécessite pour le citoyen de comprendre ses codes et langages, quitte à les détourner ou à les subvertir pour devenir soi-même créateur, inventif.

### Légitimité et validité

Une action, menée par un Centre culturel et ses partenaires, doit comporter trois critères de légitimité démocratique. Une légitimité de valeurs qui poursuit des visées de démocratisation et démocratie culturelles en référence aux principes du gouvernail (principes démocratiques). Une légitimité sociale qui relie l'action à une motivation socialement partagée. Et une légitimité procédurale : l'action se construit selon des démarches respectueuses des points de vue en présence. Quant à la validité de l'action en Centres culturels, elle repose sur un trépied : les visées de démocratisation/démocratie, l'articulation entre le social et le symbolique et l'intervention territoriale.

## NOTES

A series of horizontal dotted lines for writing notes, spanning the width of the page.

## LES AUTEURS

### Christian Boucq

Formateur dans l'éducation permanente, intervenant et accompagnateur d'équipes ou de projets dans l'action collective, culturelle et sociale, il s'appuie sur l'expérience acquise dans la coordination de Centres de jeunes ou de CEC ainsi que sur celle issue de ses engagements syndicaux, politiques ou d'initiatives citoyennes locales. Cofondateur et président d'un Centre culturel, il a publié avec Marc Maesschalck *Déminons l'Extrême droite* (Couleur Livre 2005) et divers articles méthodologiques parus dans la revue *Esperluette* (CIEP / MOC).

### Majo Hansotte

Engagée de longue date dans l'action culturelle, la jeunesse et l'éducation permanente, elle est formatrice et auteure d'une thèse sur l'espace public contemporain. Elle a publié entre autres *Les intelligences citoyennes. Comment se prend et s'invente la parole collective* (De Boeck 2008), *Mettre en œuvre les intelligences citoyennes* (Le Monde selon les femmes 2013) et a rédigé le dossier *Centres culturels et territoires d'actions* (FWB - DG Culture 2013). Elle est chargée d'une mission portant sur la citoyenneté, auprès de la Direction générale de la Culture.



# Piloter un centre culturel aujourd'hui

Les références institutionnelles des Centres culturels ont évolué. Faisant suite au cahier 1 *Centres culturels et territoires d'actions*, et prolongeant son propos, le présent cahier 2 tente d'offrir des repères et des outils, pour aborder ce tournant. Il s'adresse de façon privilégiée aux directeurs et directrices d'un Centre culturel, qui pourront valoriser les ressources, ici proposées, auprès de leur équipe, de leurs partenaires, de leurs administrateurs et de leurs différentes instances.

Ce dossier décrit un parcours de base. Pour les uns, il sera une découverte. Aux autres, il permettra de refaire le point, les invitant à partager leur expérience, à nommer ce qui a été accompli au cours des ans, pour valoriser et renouveler l'existant.

Les démarches méthodologiques et pratiques décrites dans l'ouvrage encouragent les processus de maillage territorial, la construction d'hypothèses d'actions partagées, favorisant l'élaboration d'un contrat-programme pertinent et cohérent.

