

**VERS UN PROJET FEDERATIF COMMUN
BASES DE TRAVAIL
14/4/2016**

DOCUMENT EN COURS DE TRAVAIL

Liminaire :

Le présent accord fixe les balises d'un projet fédératif commun qui sera mis en œuvre par l'ACC et l'ASTRAC conjointement, en articulation étroite avec leurs plans d'actions respectifs pour les années 2017-2021, plans dont il garantira la cohérence et la complémentarité.

Il porte sur les engagements et les collaborations prévus entre les partenaires pour la durée des premiers contrats programmes conclus par chacun sur la base du décret du 21 novembre 2013.

L'ACC et l'ASTRAC privilégient une entente commune progressive et mesurée dans le temps.

L'intégration de leurs projets d'action sera poursuivie parallèlement à la mise en place d'un espace institutionnel commun dont les piliers et les contours se dessineront par étapes, grâce aux enseignements d'une phase d'expérimentation.

Les engagements pris ne concernent que les deux partenaires sans toutefois exclure la possibilité pour ces derniers de poursuivre ou de conclure des partenariats avec d'autres organisations, dans le cadre de la réalisation de leurs plans d'actions respectifs.

Dans le présent document, l'accord formalisé et la structuration du projet prennent le nom de « Coupole fédérative » ; ce terme est générique et non définitif. Un nom définitif du projet conjoint sera imaginé ultérieurement, en lien avec la réalisation d'un plan de communication.

Le présent accord porte sur :

- ❖ le renforcement des projets historiques de l'ACC et de l'ASTRAC ;
- ❖ le maintien et le respect des « pôles de compétences », méthodes d'actions et de stratégies des partenaires, la valorisation de la complémentarité de ces spécificités et leur développement concerté ;
- ❖ les éléments d'un projet fédératif commun évolutif et ouvert à tous les acteurs du secteur dans un esprit d'unification et de respect des différences ;
- ❖ l'exploration progressive d'hypothèses de mutualisations et de regroupement des organisations actuelles au sein d'une structure fédérative unique.

▲ **NB : Un glossaire en fin de document précise les termes spécifiques qui sont utilisés dans l'accord.**

CHAPITRE 1 : CONTEXTUALISATION

Cet accord complète la Note d'intentions réalisée par l'ACC et l'ASTRAC fin 2014.

Il fait suite aux demandes formulées par Mme la Ministre Joëlle Milquet et par l'Administration générale de la Culture durant le premier semestre de 2015.

Attentes de la Ministre :

La Ministre s'est exprimée dans un courrier commun aux deux structures le 26 juin 2015.

Ce courrier comprend les souhaits suivants :

- *assurer les meilleures synergies possibles (entre l'ACC et l'ASTRAC) au service de l'ensemble du secteur des Centres culturels ;*
- *mener une réflexion quant à une intégration des deux asbl à l'horizon 2017, respectant les spécificités de chacun des projets développés.*

Attentes de l'Administration :

L'administration, via un courrier de son Administrateur Général daté du 27 juillet 2015 demande :

(...) d'actualiser et de déposer conjointement le dossier de demande de reconnaissance de l'action fédérative au plus tard le 31 mai 2016.

Attentes de l'ACC :

- Evolution des structures et de l'articulation des projets pour aboutir à un nouveau projet de fédération sectorielle unique. Un projet incluant les réalités des deux projets existant en respectant l'emploi et les réalités d'actions.
- Ouverture de ce projet à une implantation fédérative plus large en permettant l'inclusion d'autres réalités fédératives sectorielles et proches du secteur : complémentarité de travail avec les réseaux régionaux, thématiques (ASSPROPRO, QDC,...) et voisins (CEC, Pt Culture,...) et ce sur base volontaire.
- L'échéancier de cette évolution doit se faire dans un temps rapproché.
 - En ce qui concerne la naissance d'une nouvelle structure commune :
 - création statutaire d'une nouvelle ASBL au plus tôt ;
 - adaptation progressive de la structure en lien avec l'action qui y sera développée durant la première période du CP.
 - En ce qui concerne l'extension vers les autres secteurs :
 - ouverture progressive de la réflexion en lien avec les projets de mutualisation qui seront menés avec les associations souhaitant collaborer avec l'ACC (plan de formation, partage administratif,...) ;
 - début des travaux et discussion au plus tôt. Première application au plus tôt ;
 - ces travaux sont, dans un premier temps, indépendants de la création d'une nouvelle structure.

Attentes de l'ASTRAC :

- Si possible : obtenir une clarification des demandes de la Ministre quant aux objectifs et bénéfices attendus d'une « intégration » afin de pouvoir y répondre de manière prioritaire.
- Développement d'une vision commune traduit en un plan d'action cohérent. Articulation des projets 2016(+1)-2020(+1) des deux organisations à ce plan. Au cœur du plan d'action commun : projets communs liés à la communication, la formation, les rencontres + stratégie commune de défense et de représentation.
- Constitution d'une Coupole fédérative gérée dans un premier temps par l'ACC et l'ASTRAC paritairement. Phase d'expérimentation d'une durée d'un CP avant de créer, le cas échéant, une structure fédérative unique. Dans ce cas : maintien des emplois et lieux de travail.
Question de l'élargissement éventuel de la Coupole à résoudre en Coupole, sur la base des modes de prise de décision en Coupole à définir.
- Soutien de l'action fédérative en 2016+1-... sur la base d'un ou deux contrats programmes et une, deux ou trois subventions, selon l'avancement des échanges. Maintien des demandes financières.

CHAPITRE 2 : SOCLE COMMUN

(1) « vision commune » : « ponts » entre les plans d'action respectifs, enjeux/objectifs généraux partagés

Les tableaux, ci-dessous, reprennent les enjeux/objectifs généraux identifiés par chacun des partenaires dans le cadre de leurs autoévaluations et de leurs réflexions avec le secteur pour préparer leurs plans d'action 2016-2020.

En croisant ces conclusions, qui sont reprises dans les colonnes de gauche pour l'ACC et de droite pour l'ASTRAC, des éléments communs ont pu être reconnus. Ils sont mentionnés dans la colonne centrale.

ENJEUX DE SOCIETE		
ACC	COMMUN	ASTRAC
Soutenir la participation, l'émancipation et le développement humain des populations en FWB.	(1) Contribuer à favoriser l'exercice des droits culturels : <ul style="list-style-type: none"> par le renforcement et la valorisation de l'action culturelle, les pratiques artistiques et leurs impacts ; pour une transformation de la société basée sur l'émancipation et l'épanouissement de tous. 	Accompagner les professionnels en tant qu'acteurs de la société, dans des réflexions et des actions collectives avec les autres acteurs de la société.
Renforcer la mise en réseau et le dialogue entre secteurs de la culture (y compris de la socioculture).		
Partager l'excellence artistique à tous.		

ENJEUX LIES AU SECTEUR DES CC		
ACC	COMMUN	ASTRAC
Renforcer l'image des Centres culturels à l'échelle sociétale et développer la représentation du secteur vers les tiers. Promouvoir l'action des CC.	(2) Promouvoir et valoriser l'action du secteur et ses acteurs : <ul style="list-style-type: none"> défendre son « modèle culturel », l'articulation de ses missions socioculturelles et artistiques, ses valeurs, ses méthodes ; assurer sa place dans la société, en lien avec les questions de société. 	Renforcer la légitimité des acteurs du secteur.
Garantir le dialogue permanent entre le secteur et les pouvoirs subsidants		Favoriser une identité sectorielle forte basée sur la solidarité entre les professionnels, la militance, l'épanouissement, l'ouverture.
Contribuer à la transition vers le nouveau décret : informer les partenaires/secteurs/réseaux proches. Contribuer à la réussite de la transition des CC. Défendre l'application du Décret 2013.	(3) Contribuer à la transition vers le nouveau décret et encourager son application (fond, forme, sens moyens). (4) Renforcer la professionnalisation du secteur.	Contribuer à la transition vers le nouveau décret à partir des pratiques de terrain. Outiller les professionnels + soutenir leur mise en réseau.
Renforcer la circulation de l'information dans le secteur		
Renforcer les collaborations dans le secteur et avec d'autres secteurs.	(5) Favoriser le décloisonnement des Centres culturels et les synergies intersectorielles (prioritairement vers les autres opérateurs socioculturels).	Favoriser liens et échanges entre les professionnels des secteurs culturels.

ENJEUX PROPRES AUX ASSOCIATIONS		
ACC	COMMUN	ASTRAC
Développer le travail de réseau et de connexions.	(6) Ouvrir l'action fédérative à de nouveaux partenariats sectoriels et intersectoriels.	renforcer l'action fédérative par de nouvelles articulations et synergies.
Réussir le passage vers une action fédérative commune.		
Assurer le développement d'une association fédérative forte et complémentaire.	(7) Renforcer l'action fédérative et ses impacts.	
Moderniser les instances ACC.		
Assurer la réception de l'information vers les acteurs agissant aux bénéfices des membres.		
		Renforcer les moyens pour la mise en réseau et l'accompagnement des professionnels.
Renforcer l'adhésion des membres de l'ACC au projet fédératif	(8) Mobiliser le secteur dans le cadre d'une action fédérative renouvelée.	Renforcer l'adhésion des professionnels des métiers autres que l'animation et la direction à l'action fédérative.

Les différents éléments partagés de la colonne centrale serviront à nourrir une charte d'adhésion commune (voir plus loin).

➔ **Ils peuvent se regrouper en 5 objectifs généraux qui guideront le projet d'action fédérative commun :**

- (1) promouvoir et valoriser l'action du secteur et ses acteurs, de manière étendue en ciblant régulièrement les zones de connexions prioritaires avec les partenaires intra-, trans- et intersectoriels ;
- (2) renforcer la professionnalisation des Centres culturels ;
- (3) contribuer à l'application du nouveau décret et à la transition des Centres culturels vers celui-ci ;
- (4) favoriser le décloisonnement du secteur et stimuler les synergies intersectorielles ;
- (5) renforcer l'action fédérative grâce à de nouveaux partenariats sectoriels et intersectoriels (plateforme intersectorielle, ...) et une consolidation de l'adhésion et de l'implication des acteurs du secteur.

(2) complémentarités/spécificités

La Note d'intention conclue fin 2014 présente en quelques lignes les identités spécifiques des partenaires.

Les paragraphes suivant serviront à les compléter et à les détailler grâce à une approche plus « opérationnelle ».

Bénéficiaires de l'action fédérative :

- communs : les Centres culturels, les professionnels en Centres culturels, les opérateurs culturels liés aux Centres culturels, les intervenants en Centres culturels (dont les artistes), les citoyens en tant que bénéficiaires « indirects » ;
- ASTRAC : tous les professionnels en Centres culturels de tous les métiers, sans différentiation entre membres et non-membres ➔ action non réservée aux membres, s'adressant à l'ensemble des équipes et travailleurs ;
- ACC : les associations pouvoirs organisateurs, les professionnels responsables de la gestion et/ou de la direction ➔ services réservés aux membres CC et non CC¹.

Méthodes développées :

- communes :
 - interaction permanente membres-action fédérative ;

¹ : Tous les CC reconnus étant membres de l'ACC, son action s'adresse à la totalité du secteur. Les membres non CC de l'ACC sont des opérateurs culturels inscrits en CP 329.02 dont l'action est similaires aux CC ou utile à ceux-ci (Concertation régionale, réseaux, ...).

- non arbitrage ² ;
 - volonté d'implication participative des membres, volonté d'implication des membres à la prise de décision ;
 - fonctionnement en réseau étendu.
- Méthodes propres à l'ASTRAC :
- ascendance, méthodes participatives ;
 - approches collectives : échange et partage d'expériences, réflexion partagée, mobilisation, construction d'une parole commune, mise en projet des équipes ;
 - projets et activités propres ou inscrits dans des réseaux de concertation en fonction des volontés ascendantes et suivant accords conclus.
- Méthodes propres à l'ACC :
- concertation et information transversale – ascendante & descendante :
 - sectorielle et extrasectorielle en fonction des thématiques ;
 - participative et inductive ;
 - services et conseils personnalisés et sur demande (accompagnement) – non arbitrage ;
 - opérationnalisation propre et partagée définie dans la grille opérationnelle ;
 - plan organisationnel conjoint avec les autres secteurs sur des matières spécifiques.

(3) modalités de coopération, projets communs

La coopération s'articulera autour de trois axes :

- ❖ un axe pour **opérationnaliser la Coupole fédérative** : cet axe est lié notamment à l'objectif commun de renforcer l'action fédérative des Centres culturels grâce à de nouveaux partenariats et par la consolidation de l'adhésion et de l'implication des acteurs du secteur. Il contribuera indirectement aux autres objectifs communs. Il permettra d'assurer en permanence la cohérence entre le projet commun et les projets spécifiques des associations partenaires.
- ❖ un **axe intrasectoriel** qui regroupera les opérations à destination des acteurs du secteur des Centres culturels. Cet axe est lié aux objectifs communs de promouvoir et de valoriser l'action du secteur des Centres culturels et leurs acteurs, de renforcer la professionnalisation des Centres culturels et de contribuer à l'application (entière) du nouveau décret et à la transition des Centres culturels vers celui-ci.
- ❖ un **axe « transsectoriel »** qui porte sur l'objectif commun de favoriser le décloisonnement des Centres culturels et de stimuler les synergies intersectorielles, mais aussi de promouvoir et de valoriser l'action du secteur des Centres culturels et leurs acteurs et de renforcer la professionnalisation des Centres culturels.

Les trois axes sont développés via l'opérationnalisation de la Coupole décrite dans le chapitre 4 et dans la grille de synthèse.

2 : Les associations représentatives n'interviennent pas pour donner un conseil spécifique à un membre sans avoir été consultées au préalable.

CHAPITRE 3 : STRUCTURATION D'UN ESPACE STRUCTUREL COMMUN

Afin de garantir la mise en œuvre des projets communs, mais aussi en vue de l'identification de nouveaux projets et de nouvelles pistes de mutualisation, l'ASTRAC et l'ACC créeront de manière progressive un espace fédératif commun qui sera structuré par étapes, moyennant une période d'expérimentation.

A l'heure actuelle, il est trop tôt pour privilégier ou écarter l'une ou l'autre hypothèse de structuration.

Concrètement :

- ❖ La « Coupole fédérative » des Centres culturels est portée et constituée par l'ACC et l'ASTRAC :
 - l'ASTRAC et l'ACC seront représentées au sein de la « Coupole fédérative » par une délégation désignée par leurs CA respectifs ;
 - représentation paritaire des deux structures ;
 - capacité de mandat identique.

La « Coupole fédérative » établira son organigramme de fonctionnement à sa constitution (voir : pistes de développement structurel en annexe).

- ❖ La « Coupole fédérative » des Centres culturels est une association de fait qui a pour objectif premier la défense des citoyens et des usagers des Centres culturels dans l'exercice de leurs droits culturels.

- ❖ Ses missions se dessineront à partir du présent document.

- ❖ Sa structuration institutionnelle sera redéfinie à l'issue d'une période d'expérimentation.

Le calendrier d'adaptation institutionnelle sera calqué sur des périodes référentes au décret :

- 2017-2022 (période transitoire CC) : opérationnalisation de l'accord via les contrats programmes reconnus des 2 partenaires et l'entente commune développée ici, formalisée par une convention. Demande du maintien des deux reconnaissances en tant qu'ORUA pour 5 ans.
- 2021 : le cas échéant, dépôt de la demande de reconnaissance appuyée sur une structuration unique.
- 2022-2027 : plan d'action unique du champ fédératif en vue d'un contrat programme unique, en lien avec la fin de la période de transition. Le cas échéant, demande de reconnaissance d'une ORUA unique du secteur.

Ce calendrier n'empêchera pas, le cas échéant, la mise en place plus rapide d'une structure institutionnelle unique.

CHAPITRE 4 : DEVELOPPEMENT DES AXES OPERATIONNELS

Axe 1 : opérationnalisation d'une Coupole fédérative

Les partenaires s'engagent dès à présent sur la mise en place des opérations suivantes :

(1) Réaliser une étude d'opportunité et de faisabilité relative à la constitution de la « Coupole fédérative » en tant que nouvelle personne morale.

Cette étude est guidée par un calendrier d'étude de cas incluant une période d'expérimentation et identifiant un délai final acceptable pour les deux associations partenaires.

(2) Etablir une charte de fonctionnement de la « Coupole fédérative »

Celle-ci comprendra :

- Les **principes de base** sur le sens de l'action et les raisons de fédération tel que repris dans cet accord, la Note d'intentions et plus si nécessaire.
- Les **domaines d'intervention communs et spécifiques des partenaires** (cf. Note d'intentions, grille opérationnelle).
- Le partage et la reconnaissance mutuelle des différences de **stratégies d'actions** dans leur complémentarité.
- Quelques outils de base pour guider le fonctionnement de la Coupole :
 - Un **organigramme** propre à la Coupole qui définit :
 - Quelle personne occupe quelle fonction.
 - Comment fonctionne la Coupole ? Appui pré institutionnel : récurrence des réunions, organisation interne (secrétariat, gestion de réunion,...), invitation de tiers,...
 - Un **vade-mecum avec les lignes de conduite** pour le fonctionnement de la Coupole comprenant :
 - les **normes de communication** de la Coupole et des associations (en lien avec le plan de communication), les principes de lignes éditoriales communes ;
 - les principes de **mandats délégués** par les associations partenaires, les balises de liberté d'opérationnalisation des équipes. En ce compris une déclinaison des niveaux de mandats par outil de communication (processus décisionnels)³.
 - Un accord sur les **méthodes de traitements des données** recueillies et fiabilisation.
 - Une série d'**indicateurs** pour mesurer l'atteinte d'objectifs.

(3) Mettre en place des outils communs destinés à baliser l'action commune

En ce compris :

- un **outil de contact propre à la Coupole** (croiser et partager les bases de données des associations partenaires) + une norme d'utilisation de cette base de données ;
- construire un **organigramme réseaux propre** à la Coupole incluant les ramifications de chacune des associations partenaires ;
- définir l'**inventaire et l'affectation des mandats** occupés par les associations et la Coupole en référant la spécificité et la qualité des mandats (statu quo des mandats pendant la phase de transition) ;
- mettre en place progressivement un **inventaire des ressources**, outils de gestion (fonctionnement de secrétariat, budget commun, etc.) ;
- déterminer les programmes d'actions annuels qui comprendront les grandes opérations pour chacune des 5 années à venir, en ce compris des outils (indicateurs) d'évaluation.

³ Capacité de décision des mandatés (mandat impératif ou non) avec établissement d'une grille de pouvoir de décision en fonction des choix stratégiques ou non.

Axe 2 : action intrasectorielle

Les opérations et actions suivantes sont prévues :

(1) La mise en place d'une stratégie de formation commune et de programmes de formations annuels communs

Les programmes de formation communs se construiront en lien avec les programmes propres aux associations partenaires. Ils prendront en considération les accords éventuels avec d'autres opérateurs collaborant à la formation.

Les programmes annuels s'appuieront sur :

- l'identification des ressources existantes dans les différents champs de la formation publique et privée, en tenant compte des domaines de validations de compétences et de la certification des formations ;
- l'identification et la priorisation de types, de domaines et de thématiques de formation utiles au secteur ;
- une vision partagée des logiques spécifiques de formation des partenaires (nécessité, public, méthodes) ;
- l'identification du terrain commun et complémentaire à former ;
- les déclinaisons des différents axes de formation (ateliers de partage d'expériences, informations, formations externes au secteur) ;
- un accord sur le budget du plan de formation (dépenses-recettes) ;
- un partage des ressources et des espaces de recherches à investir ;
- la création d'un GT au sein de la Coupole pour le suivi de cette thématique spécifique ;

(2) La définition d'une stratégie et d'un plan de communication propre à la Coupole, en liens avec les plans de communication des organisations partenaires.

Notons déjà quelques outils utiles à mettre en place dans ce contexte :

- une charte graphique propre à la Coupole ;
- une plateforme web commune ;
- la mutualisation des informations sectorielles publiques, notamment au travers d'une infolettre commune (établie depuis un vade-mecum de rédaction et de diffusion) ;
- une campagne de visibilité de constitution et d'action de la Coupole ;
- une stratégie propre à la communication sur les réseaux sociaux ;
- des outils promotionnels du secteur (MOOK, Vidéo, Guides, Malette d'accueil...).

(3) Le développement d'une stratégie commune concernant les initiatives et rencontres sectorielles, passant par :

- la mise en place d'un calendrier commun reprenant les rencontres existantes et à construire par année ;
- l'organisation d'un moment sectoriel commun ;
- l'optimisation des collaborations dans le cadre des rencontres publiques existantes, voire une éventuelle mutualisation ;
- le cas échéant, la mobilisation commune pour des initiatives de défense du secteur et des valeurs, symboles, méthodes qu'il véhicule.

Axe 3 : action transsectorielle

Les partenaires identifieront et construiront un premier champ fédératif intersectoriel commun en vue d'une représentation commune des acteurs concernés.

Cela induit :

- un soutien actif aux plateformes culturelles associant les secteurs proches (la structuration restant à définir) ;
- l'organisation de rencontres et/ou projets communs avec les organisations représentatives et fédératives de secteurs proches sur des thématiques en lien avec l'actualité culturelle.

DOCUMENT EN COURS DE TRAVAIL

CHAPITRE 5 : RESSOURCES ET MOYENS

Moyens

Les partenaires conviennent du respect et du soutien des demandes de financements établies respectivement dans le cadre du présent accord et dans les dossiers propres à chaque association.

Les partenaires s'accordent sur la nécessité de pérenniser, voire de renforcer l'emploi au sein des deux associations et de mettre les moyens nécessaires pour assurer l'évolution de cet emploi durant toute la durée des contrats-programmes.

Un budget pluriannuel commun sera réalisé sur la base de la grille opérationnelle et du présent accord.

Il définira les nouveaux apports demandés par/pour la « Coupole fédérative » ainsi que les apports respectifs en termes de moyens et de valorisation des services apportés par chaque association.

Le budget de la « Coupole fédérative » sera affiné annuellement et validé selon les procédures définies au sein de celle-ci.

Le budget s'inscrit dans le cadre de la demande collective de financement de l'action fédérative et reprend donc également les demandes respectives des associations.

Le budget pluriannuel comprend :

- le budget propre de l'ACC,
- le budget propre de l'ASTRAC,
- les moyens (recettes et dépenses) dévolus par chacun des partenaires à la Coupole fédérative (en ce compris la valorisation de services).

En ce qui concerne l'organisation du travail, les associations conviennent de la liberté de chaque association à établir son siège social et ses bureaux où elle le souhaite sur le territoire de la Fédération Wallonie-Bruxelles et cela pendant toute la durée des premiers contrats-programmes au moins.

DOCUMENT EN COURS DE TRAVAIL

CHAPITRE 6 : LANCEMENT DES TRAVAUX

Un dossier commun de demande de reconnaissance est rédigé pour une introduction d'ici le 31 mai 2016.

Il sert de « chapeau commun » aux dossiers de reconnaissance spécifiques que les deux organisations introduisent de manière complémentaire.

Le dossier présente le projet commun (en termes d'action à développer et quant à sa structuration), sur la base des éléments de la présente note.

Il comprend une demande de financement globalisée (somme totale), avec sa déclinaison entre les plans d'action de la Coupole, de l'ACC et de l'ASTRAC.

L'ACC et l'ASTRAC appuient de manière solidaire la demande de financement spécifique de leur partenaire.

Les partenaires s'engagent à organiser un moment de présentation publique de l'accord au secteur et aux partenaires des autres secteurs dès que celui-ci fera l'objet d'une décision quant à sa reconnaissance et son financement.

DOCUMENT EN COURS DE TRAVAIL

Glossaire :

(À développer !)

« **Coupole fédérative** » : terme générique et non définitif qui définit l'espace commun de l'action fédérative réunissant l'ACC et ASTRAC.

Intrasectoriel ou sectoriel : relatif au seul secteur des Centres culturels

Intersectoriel : relatif au secteur des Centres culturels dans ses relations aux autres secteurs socioculturels au sens large (concerne notamment l'action menée avec les associations fédératives des secteurs tels que les CEC, lecture publiques, Education permanentes, etc.)

Transsectoriel : relatif au secteur des Centres culturels dans ses relations aux autres secteurs, culturels ou non

DOCUMENT EN COURS DE TRAVAIL