

ACC Association des Centres culturels
de la Communauté française



Demande de contrat- programme 2017-2021

ACC
Rue des Palais 44, bte 49
1030 Bruxelles
Tel: 022230998
www.centres-culturels.be

Avertissement

Le présent document reprend la demande de contrat-programme 2017-2021 de l'ACC dans une version synthétique.

L'avant-propos et le chapitre 2 (3ème partie) sont repris dans cette version.

La table des matières complète se trouve en page 3 pour information.

L'intégralité de la demande de contrat-programme peut être consultée sur simple demande.

| | |
|--|----|
| Avant-propos | 4 |
| En guise d'introduction..... | 5 |
| Présentation de la demande..... | 6 |
| Cadre historique | 8 |
| Chapitre 1 : Éléments institutionnels..... | |
| Identification de l'ACC..... | |
| Composition de l'Assemblée générale | |
| Composition du Conseil d'administration | |
| Composition du Bureau | |
| Composition de l'équipe professionnelle | |
| Chapitre 2 : Projet de contrat-programme 2017-2021..... | |
| 1ère partie : Éléments rétrospectifs | |
| 2ème partie Évaluation et transition | |
| Processus d'évaluation..... | |
| CAP 2016 | |
| 3ème partie : Perspectives 2017-2021..... | 9 |
| Enjeux | 10 |
| Plan d'action..... | 13 |
| Missions | 15 |
| Opérations..... | 23 |
| Réseaux | 31 |
| Intentions de collaboration en action fédérative..... | 37 |
| Auto-évaluation | 50 |
| Chapitre 3 : Ressources et moyens | |
| Éléments rétrospectifs : comptes et bilans..... | |
| Éléments prospectifs 2017-2021..... | |
| Annexes..... | |
| Annexe 1 : Statuts de l'ASBL..... | |
| Annexe 2 : Organigramme de l'équipe | |
| Annexe 3 : Rapport d'évaluation et grille AFOM..... | |
| Annexe 4 : Note CAP 2016..... | |
| Annexe 5 : Extraits des PV de CA relatifs au processus de transition | |
| Annexe 6 : Enjeux et perspectives pour les Centres culturels francophones au XXI ^{ème} siècle | |
| Annexe 7 : Comptes et bilans des cinq derniers exercices..... | |

Avant-propos

En guise d'introduction

Présentation de la demande

Cadre historique

En guise d'introduction

L'ACC a déposé une première demande de contrat-programme le 31 décembre 2014. Faisant suite au souhait de la Ministre Milquet d'intégrer les 2 ORUA du secteur, l'examen des dossiers respectifs de l'ACC et l'ASTRAC a été suspendu. Les 2 ORUA ont ainsi renforcé leur réflexion autour de la création d'une coupole fédérative durant toute l'année 2015.

Le présent contrat-programme est donc une version adaptée de celui déposé en 2014 mais qui en conserve le socle de base.

Le dépôt de cette nouvelle demande de contrat-programme marque une étape importante pour l'Association des Centres culturels : la reconnaissance de son action en lien avec le décret relatif aux Centres culturels de 2013 et, en particulier, ses dispositions relatives aux ORUA.

L'ACC a réexaminé ses fondements et son travail depuis plus de 30 ans afin d'aboutir sur ces bases à la rédaction de ce dossier.

L'ACC a adopté une méthode de travail assez similaire à celle des Centres culturels. Un processus d'auto-évaluation et une analyse partagée ont été mis en place pour dégager les enjeux spécifiques à l'action fédérative et un plan d'action y répondant.

Au moment du départ à la pension de Paul Guisen, Directeur de l'association de 1990 à 2010, l'ACC disposait déjà d'un ancrage très important et d'une expérience forte. Sur la base de ces acquis, l'ACC a ouvert la porte au décloisonnement et à l'intégration de nouveaux réseaux et collaborations, prémices aux futures intentions du décret de novembre 2013.

Pascal Dupont, Directeur de 2010 à 2013 a, dans cette logique, développé un axe de travail sur les questions de communication du réseau et des aides européennes. L'implication de l'équipe a été renforcée par la création en 2011 d'un poste de chargé de projet, une première pour l'association. Cette période a permis à l'ACC de poser les bases de son déploiement actuel.

En 2013, l'ACC mandate Matteo Segers, Directeur actuel, pour l'établissement d'un état des lieux structurel et stratégique qui a abouti à une nouvelle organisation de l'équipe et de l'action par la mise en place de deux pôles : un pôle patronal et juridique et un pôle projet

En juin 2014, l'ACC adopte le processus CAP 2016 visant le meilleur fonctionnement de l'association dans le cadre de sa demande de contrat-programme.

L'année 2015 a permis de restructurer l'asbl : travaux liés à la comptabilité, révision des statuts, renouvellement du parc informatique, archivage, etc.

2015 est surtout marquée par le travail collaboratif entre l'ACC et l'ASTRAC pour aboutir à une note commune dessinant les actions conjointes et spécifiques. Le résultat de ce travail est à présent inclus dans ce dossier. Nous ne pouvons que nous réjouir du rapprochement effectif de nos 2 organisations pour une défense et promotion encore plus efficiente au service des Centres culturels.

Nous ne pouvons que nous réjouir et saluer le travail accompli ces cinq dernières années par l'équipe de l'ACC, en étroite collaboration avec les instances de l'association. Ce travail a été réalisé en parallèle avec la poursuite des missions historiques de l'association : formation, accompagnement, conseil, défense et promotion du secteur.

Dans un champ culturel et social toujours plus large, l'ACC, avec l'acceptation de sa demande de contrat-programme, s'engagera dans un nouveau parcours. Ce dernier se construit avec nos collègues de l'ASTRAC ainsi qu'avec les autres fédérations du secteur socioculturel et les opérateurs fédératifs du monde artistique et social.

Présentation de la demande

Sortant d'un conventionnement prolongé par avenant depuis 2013, l'Association des Centres culturels (ACC) introduit, pour la première fois, une demande de contrat-programme, validée par le Conseil d'administration de l'ACC du 18 décembre 2014, puis la présente version adaptée et validée par le CA du 28 juin 2016¹, qui lui permet de mettre en valeur l'action qu'elle entreprend au bénéfice des Centres culturels. La notion de bénéfice partagé est centrale dans cette demande.

L'ACC rassemble aujourd'hui tous les Centres culturels reconnus en Fédération Wallonie-Bruxelles (115). Elle renforce son action par les liens directs qu'elle entretient avec ses membres mais aussi grâce à une collaboration permanente avec les services de l'Administration et les pouvoirs publics.

Sa volonté constante d'ouverture à de nouveaux réseaux permet à l'ACC de développer ses connexions et collaborations.

L'ACC représente ainsi les Centres culturels auprès de nombreux autres secteurs. C'est une fédération sectorielle qui a conscience de la réalité des questions transversales et qui joue un rôle d'ambassadeur et de défenseur.

Elle s'affirme comme étant un espace fédératif dont les premiers concernés par son action sont les membres eux-mêmes.

L'ACC construit son identité sur la base du nouveau décret relatif aux Centres culturels et plus particulièrement sur la définition de l'action fédérative : « elle intègre des fonctions de mise en réseau, de services, de représentation, de recherche et de développement, de mobilisation, d'information et de formation. »²

Le développement futur d'une coupole fédérative permettra en outre d'assurer une plus grande efficacité de l'action fédérative et de travailler dans un esprit d'ouverture, cher à l'ACC.

L'ACC est également une association représentative des employeurs du secteur.

On peut ainsi définir trois champs principaux d'expertise :

- le champ sectoriel ;
- le champ fédératif ;
- le champ patronal.

Ensemble, ils constituent l'essence même du futur plan d'action de l'ACC.

Les questions liées à l'action sectorielle sont traitées par le pôle projet. Les questions liées à l'action patronale et juridique sont traitées par le pôle patronal. Les questions liées à la coopération en action fédérative seront traitées via la coupole fédérative.

Une organisation par pôles de compétences interdépendants se dessine et se retrouve tout au long de cette demande de contrat-programme. Cette articulation se fonde sur le fonctionnement même de l'ACC, basé sur la complémentarité des compétences de ses administrateurs et de l'équipe professionnelle.

Afin d'établir un plan d'action qui soit le plus proche possible des réalités du secteur et qui réponde à ses attentes, l'ACC s'est lancée dans un processus de réflexion de plus d'un an et a organisé ce travail par étapes, sans perdre de vue son fil rouge qu'est l'action de fédérer.

¹ Préalablement, l'AG du 10 mai 2016 à Namur a donné son accord pour le dépôt de la demande et confié au CA l'aboutissement des travaux.

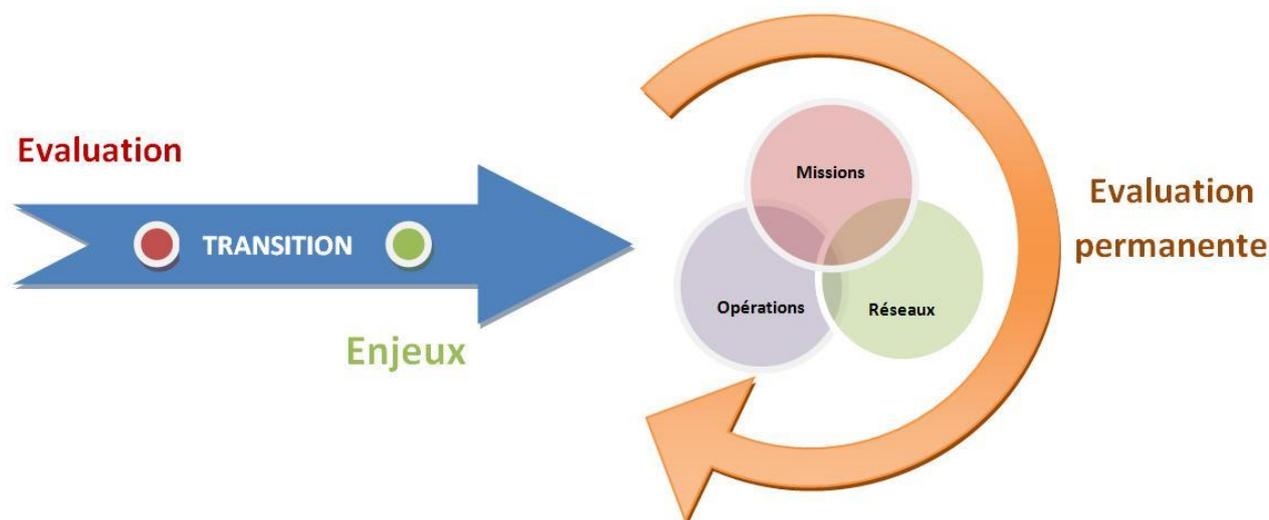
² Extrait de l'article 97 du décret relatif aux Centres culturels du 21 novembre 2013.

Dans le cadre du processus appelé CAP 2016, l'ACC a d'abord évalué son action, cerné ses enjeux, puis déterminé des orientations stratégiques. Ces dernières se traduisent à présent par un plan d'action dense de cinq ans.

Ce plan 2017-2021 est une combinaison entre la réalisation de missions spécifiques, l'élaboration d'opérations définies (activités) et la mise en réseaux de son travail.

L'évaluation du plan d'action s'établira dans une logique de dynamique permanente.

Voici un schéma illustrant ce processus³ :



L'adoption du nouveau décret relatif aux Centres culturels en novembre 2013 conforte ceux-ci comme pierres angulaires de la politique culturelle de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Le décret élargit le champ d'action en leur confiant la mission de contribuer à l'exercice des droits à la culture.

L'ACC en tant qu'organisation représentative intègre également ce référentiel commun et assure, à son niveau et dans ses missions, l'importance de garantir l'accessibilité des droits à la culture.

Comme elle le fait depuis plusieurs années, l'ACC poursuivra son travail en portant une parole pour défendre le rôle de la culture, de la création et de l'éducation permanente comme socles de base d'une société émancipatrice et solidaire.

Par conséquent, soutenir cette demande de contrat-programme c'est garantir l'accompagnement des Centres culturels dans l'application du nouveau décret et favoriser l'accès des droits à la culture.

³ L'articulation de cette demande de contrat-programme doit se comprendre sur la base de ce schéma. Plusieurs chapitres et sous-chapitres font référence à l'une de ces étapes.

Cadre historique⁴

Les premiers Centres culturels se sont développés en 1970. Les réalités de terrain et les contraintes de fonctionnement, au sein d'un secteur en voie de professionnalisation ont fait surgir un réel besoin de créer une structure représentant les Centres culturels.

A l'initiative commune de Henry Ingberg, Directeur de la Culture, et de Thérèse Mangot, Chargée de mission coordonnant le secteur des Centres culturels au Ministère de la Communauté française, l'ACC a été fondée en 1978 grâce à la mobilisation de présidents de Centres culturels.

Après un départ mal amorcé, faute de moyens, c'est en 1987 qu'une nouvelle impulsion lui est donnée en réaffirmant les lignes de force de l'action de l'association et la volonté de la voir fonctionner de manière à mener à bien ses missions.

A partir de 1990, date de la première convention avec la Communauté française, l'association s'est développée tant sur le plan de son activité que du nombre de ses membres. Cette même année, le Botanique met à disposition un permanent à mi-temps, Paul Guisen, pour favoriser l'efficacité de l'association. L'ACC développe un partenariat entre les Centres culturels et les écoles et s'associe aux autres fédérations d'employeurs du secteur socioculturel pour renforcer son rôle représentatif.

L'ACC contribue ainsi à la création, en 1993, de la Confédération des employeurs des secteurs sportif et socioculturel (CESSoC) après l'arrivée d'un nouveau cadre législatif réglementant la reconnaissance et la subvention des Centres culturels.

Dans les années 90, l'ACC participe aux travaux de mise en place de la Commission paritaire 329. Dès 1997, les premières conventions collectives sont signées avec, en 1999, la conclusion de 3 conventions collectives de travail qui permettront de mettre le secteur en règle par rapport aux législations en matière de droit du travail.

L'entrée dans le nouveau millénaire sera marquée par la participation de l'ACC à la signature de l'accord-cadre pour le secteur non-marchand de la Communauté française prévoyant notamment une harmonisation des barèmes. En 2001, l'équipe de l'ACC, composée d'un Directeur et d'une secrétaire administrative, s'agrandit par la venue d'une conseillère juridique et sera complétée en 2003 par un conseiller en matières sociales.

A partir de 2002, l'ACC prend un nouveau visage par l'ouverture de son site internet qui constitue une source d'informations à disposition des acteurs du secteur tout en pérennisant et en développant de nouveaux projets (l'ACC Express, ...). Elle participe à la création de la Plate-forme francophone du Volontariat.

Quittant ses bureaux de Watermael, l'ACC emménage en 2005 rue Potagère à St-Josse-ten-Noode. En 2010, Paul Guisen, premier permanent de l'ACC, quitte ses fonctions de Directeur et est remplacé par Pascal Dupont. Ce changement permet à l'ACC de rationaliser la répartition des tâches au sein de l'équipe afin d'engager une nouvelle chargée de projets, tout en conservant un volume de l'emploi constant.

En 2013, Matteo Segers prend la Direction de l'ACC et développe activement le travail initié par son prédécesseur.

Fin 2014, une nouvelle Chargée de mission est engagée pour renforcer l'équipe en termes de services et d'accompagnement des membres.

En novembre 2015, l'ACC déménage ses bureaux pour les établir à M-Village, Centre d'entreprises au cœur de Bruxelles.

Après plus de 35 ans d'existence, avec 13 membres à l'origine, l'ACC compte aujourd'hui les 115 Centres culturels reconnus par la Fédération Wallonie-Bruxelles ainsi que 14 membres adhérents.

⁴ Cet historique est extrait de la plaquette éditée par l'ACC à l'occasion de son 30^{ème} anniversaire.

3ème partie :

Perspectives 2017-2021

Enjeux

Plan d'action

Missions

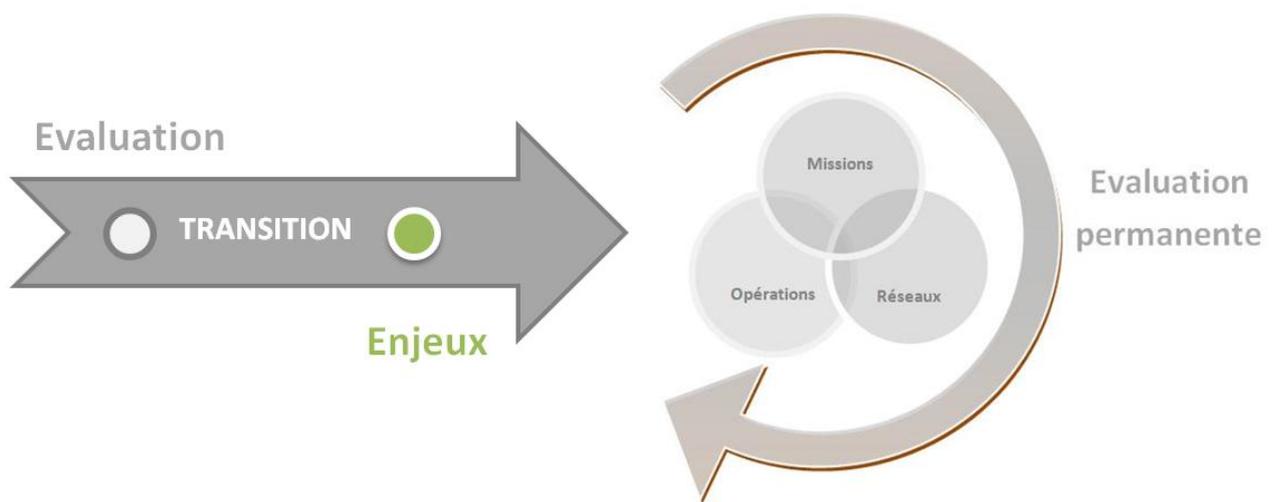
Opérations

Réseaux

Intentions de collaboration en action fédérative

Auto-évaluation

Enjeux



Suite aux conclusions du rapport d'évaluation, et ce dans le cadre du processus CAP 2016, on constate que l'identification des enjeux 2017-2021 doit se faire au regard de trois éléments clés qui sont à croiser :

- ➔ les enjeux **généraux du secteur des Centres culturels** pour les années à venir ;
- ➔ les enjeux liés à l'entrée en vigueur du **décret 2013** ;
- ➔ les enjeux définis suite au rapport d'**évaluation de l'ACC**.

En 2016, les instances de l'ACC ont estimé qu'il ne fallait pas revoir la définition de ces enjeux qui restent prioritaires.

Enjeux généraux du secteur des Centres culturels

Les champs qui occupent l'action des Centres culturels sont très vastes. A cela s'ajoute, leur diversité (tailles, méthodes d'actions, etc.) et réalité de terrain (contextes territoriaux et politiques). Cependant, il est possible de dégager une vision commune des grands enjeux du secteur pour demain. Via l'appel à contributions ciblé, une feuille de route appelée « Enjeux et perspectives des Centres culturels francophones au XXIème siècle » a été rédigée.

Cette feuille de route est un élément clé qui met en lumière les enjeux du secteur. Elle est également un document de référence pour la construction quotidienne de l'action de l'ACC. Elle est évolutive car elle sera mise en débat et éventuellement adaptée à échéance régulière afin de suivre au mieux l'évolution du secteur.

Les enjeux dégagés se concentrent autour de trois grandes notions :

- ➔ l'accompagnement direct des populations ;
- ➔ la mise en réseaux et le renforcement des collaborations des secteurs culturel et socioculturel et le partage de l'excellence artistique ;
- ➔ la valorisation de l'image de l'action des Centres culturels à court, moyen et long terme.

La participation, l'émancipation et le développement humain restent au cœur de ces défis futurs.

Pour répondre à ces enjeux, des pistes de développement concret ont été identifiées :

- 💧 ouvrir la culture à de **nouvelles initiatives, à de nouvelles formes d'action** ;
- 💧 garantir le **développement d'espace de création et d'invention** ;
- 💧 renforcer des **collaborations privilégiées** ;
- 💧 développer une action réfléchie à partir de **l'identité territoriale** ;
- 💧 déployer une **ligne de front commun** de l'action culturelle ;
- 💧 assurer **l'accès aux expressions créatives diversifiées** ;
- 💧 soutenir le partenariat en qualité d'association à **la croisée des réseaux**.

La mise en lumière de ces enjeux futurs sont généralistes mais ils permettent à l'ACC de les confronter à ses propres intentions et de déterminer un champ d'action cohérent, et ce pour les cinq ans à venir.

Enjeux liés au décret 2013

L'enquête menée auprès des membres de l'ACC, en avril 2014, a montré que ces derniers sont majoritairement demandeurs d'être accompagnés par l'ACC pour entrer dans le nouveau décret.

Il est important de noter qu'à cette date, l'Arrêté d'application du décret des Centres culturels n'avait pas encore été adopté et que la mise en place de formations d'accompagnement n'était pas encore clairement définie.

L'ACC a défini quatre grands enjeux liés à l'application du décret :

- ➔ garantir une bonne compréhension du décret et de ses caractéristiques auprès des partenaires et des réseaux proches avec lesquels elle collabore ;
- ➔ permettre à ses membres de réussir leurs transitions institutionnelles (CA, Conseil d'orientation) principalement via un soutien direct sur les questions de restructuration des instances et d'établissement de nouveaux outils de gestion ;
- ➔ assurer la transition du secteur en collaborant de manière étroite en couple fédérative ;
- ➔ maintenir un dialogue permanent et étroit avec les services de la Fédération Wallonie-Bruxelles concernant la transition vers le nouveau décret.

Enjeux définis suite au rapport d'évaluation de l'ACC

L'ensemble des travaux d'évaluation (groupes de travail, enquêtes, synthèses, ...) ont permis de mettre en lumière les enjeux spécifiques de l'association. Ils sont intimement liés aux enjeux du secteur et à ceux du décret.

Pour les identifier au mieux, il faut repartir de la grille AFOM concluant le rapport d'évaluation.

On peut simplement souligner que l'ACC est une association dont le travail est reconnu et apprécié et dont il faut renforcer la mission première : celle de l'accompagnement et du conseil dans la gestion et le pilotage de Centre culturel.

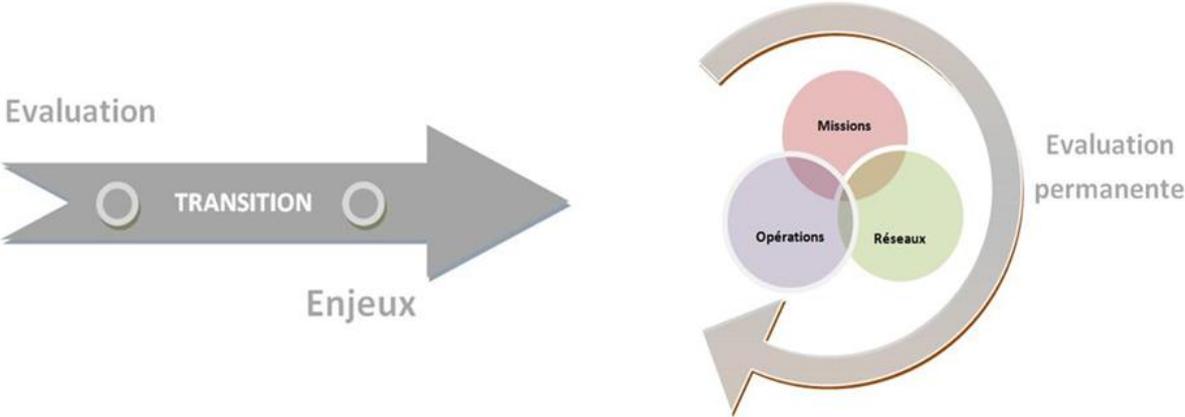
Les principaux enjeux pour l'ACC sont :

- ➔ assurer la modernisation de ses instances (méthodes de travail et d'interaction, représentation diversifiée et mixte) ;
- ➔ garantir une meilleure circulation de l'information vers les membres et vers les administrateurs de Centres culturels ;
- ➔ soutenir la promotion des actions des Centres culturels et avoir un rôle de représentation du secteur ;
- ➔ assurer la réussite de l'articulation de l'action sectorielle en couple fédérative ;
- ➔ S'ouvrir davantage à des réseaux sectoriels et variés.

Annexe utile :

- ➔ *Enjeux et perspectives pour les Centres culturels francophones au XXIème siècle (Annexe 6)*

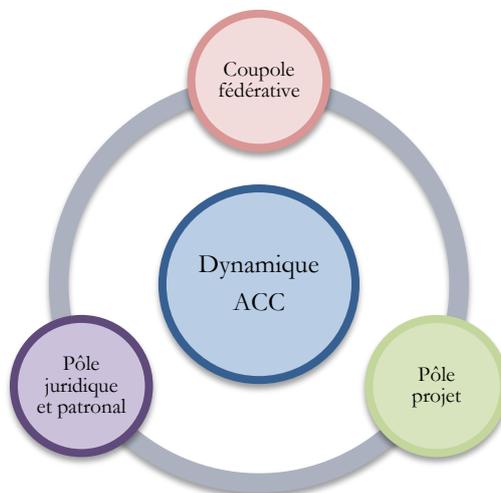
Plan d'action



L'ACC a établi un plan d'action de cinq ans qui repose aussi bien sur son identité structurelle que culturelle.

La mise en action de l'ACC se dessine grâce à son pôle patronal et juridique, son pôle projet et la « coupole fédérative ». Ces trois espaces sont complémentaires et interdépendants. La dynamique de l'ACC s'élabore en lien avec cette articulation.

Cette articulation peut être représentée par le schéma suivant :



Ce plan doit se lire de manière transversale. En effet, la mise en action de l'association se traduit depuis l'interdépendance des missions, des opérations et des réseaux.

Les travaux d'évaluation et de réflexions menées lors du processus CAP 2016 ont montré qu'un champ d'actions variées pouvait répondre aux enjeux définis. La construction d'opérations est par exemple directement induite par les missions et se concrétise par la mise en réseau.

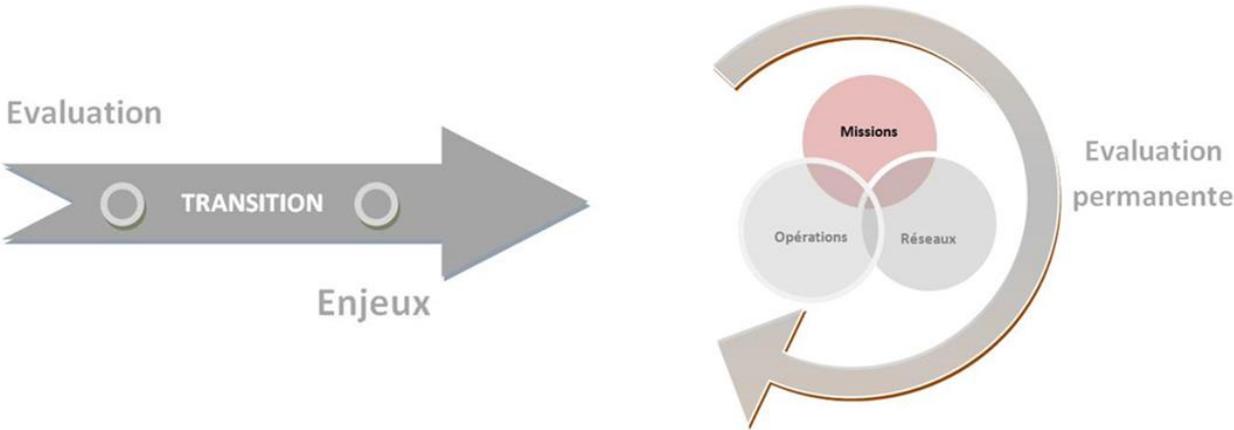
En introduction aux parties développées ici, il faut identifier :

- les missions de l'ACC ont été repensées et réaffirmées en lien étroit avec la réalité de son déploiement récent. Pour 2017-2021, l'ACC propose des missions composées sur la base de la complémentarité de ses pôles (projet et patronal). Les choix de missions et de leur priorisation reposent sur l'évaluation, l'entrée en vigueur du nouveau décret, la vision idéologique et les acquis de l'ACC.
- les opérations privilégiées pour 2017-2021 sont directement liées aux profils de mission. Un focus particulier sera donc effectué concernant l'application du nouveau décret. Il est difficile d'établir un calendrier précis pointant toutes les actions par étapes programmées car la plupart d'entre elles sont permanentes.
- en 2017-2021, l'ACC pensera son travail de réseau de manière plus transversale et plus élargie. Cette redynamisation est un des objectifs principaux à atteindre dans le cadre du plan d'action 2017-2021. Le développement des réseaux et des collaborations que cela induit est extrêmement important.

Le plan d'action 2017-2021 de l'ACC se décline en trois parties : missions, opérations et réseaux.

Afin de garder un lien étroit avec l'articulation du plan d'action, chacune de ces parties reprend les choix définis par pôle de compétences.

Missions



Toutes les missions que l'ACC se donne découlent d'une volonté fondatrice : **fédérer les Centres culturels**.

« fédérer » signifie se regrouper autour d'un projet commun qui met en évidence les forces d'un secteur. Pour y parvenir, l'ACC entend réunir et assurer la solidarité de ses membres par la mutualisation et l'intelligence collective. La défense des intérêts du secteur et de ses principes fondateurs est cruciale. Pour l'ACC, défense et valeurs sont liées.

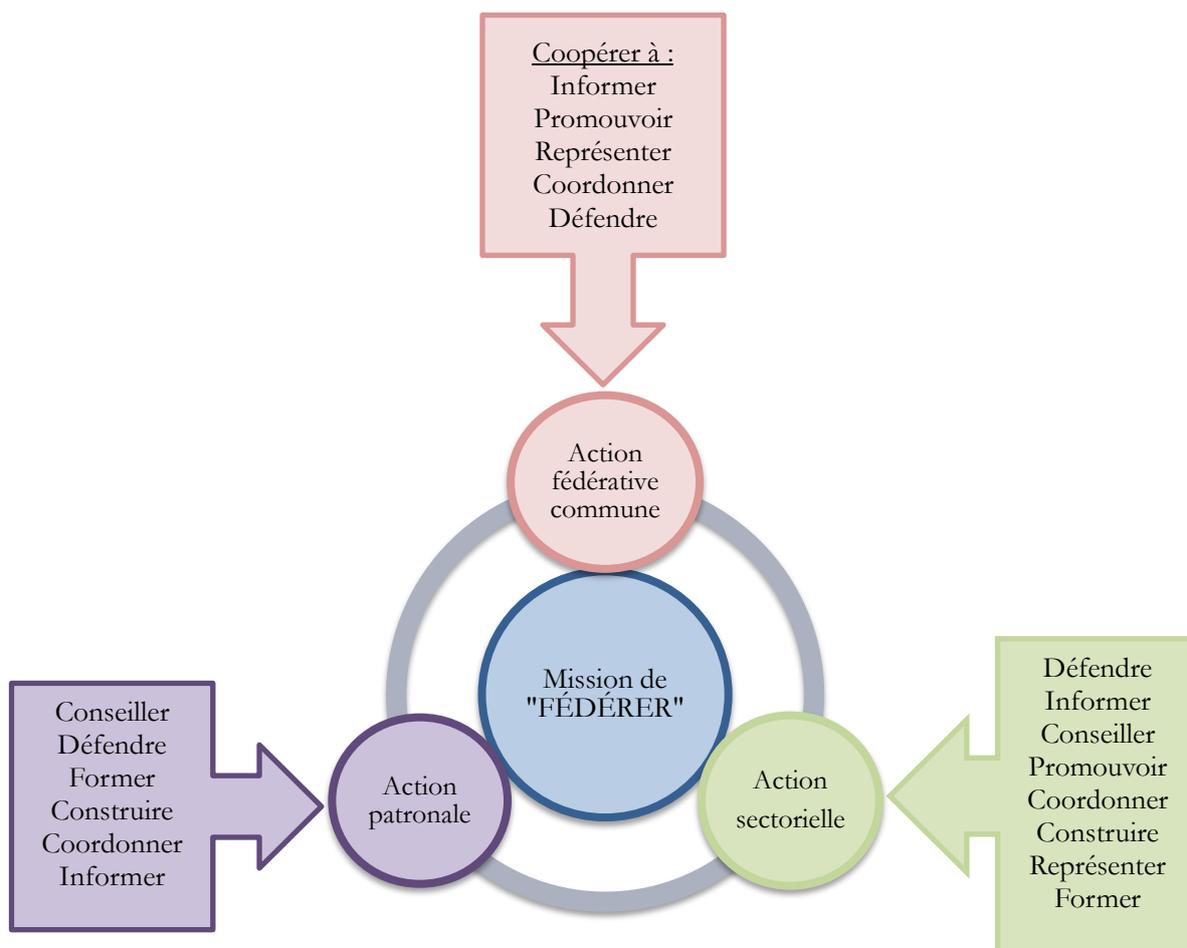
Une association fédérative comme l'ACC ne peut se contenter de rester uniquement un espace de dialogue et de partage. Elle met en valeur l'action de son secteur. La question de la représentation est centrale, car elle permet, au nom d'un secteur, de dialoguer avec les pouvoirs publics, les autres opérateurs fédératifs, les homologues d'autres pays et d'autres communautés, etc.

L'ACC offre des conseils et propose des services qui sont utiles à l'action de ses membres. Elle s'organise, également, autour d'espaces où elle peut influencer sur les décisions et négocier.

L'ACC répartit ses missions de fédération sur trois axes interdépendants :

- ➔ fédérer par l'action sectorielle : pôle projet ;
- ➔ fédérer par l'action patronale : pôle juridique et patronal ;
- ➔ coopérer à une action fédérative commune : couple.

Voici un schéma représentatif de ces trois axes :



Un état des lieux des missions pour chacun des axes a été établi et leur statut défini comme suit :

- ▲ les **missions existantes – à intensifier** occupent déjà activement l'ACC et doivent être intensifiées entre 2017 et 2021 ;
- ▲ les **missions existantes – à développer** n'occupent pas l'ACC de manière prioritaire actuellement mais doivent être développées et approfondies au cours du contrat-programme ;
- ▲ les **missions existantes – à maintenir** ne demandent pas d'investissement ou de développement supplémentaire ;
- ▲ les **missions non-existantes – à initier** sont celles auxquelles l'ACC doit s'ouvrir durant les années à venir.

Missions « Fédérer par l'action sectorielle » - pôle projet

Cet axe comprend les missions directement liées à l'application du nouveau décret et aux choix politiques relatifs aux questions culturelles. Il est développé afin de soutenir les Centres culturels dans la conduite de leur action culturelle et sociale.

De par leur transversalité, ces missions peuvent également trouver écho dans la coupole fédérative.

❖ DÉFENDRE (MISSION EXISTANTE – À INTENSIFIER)

Par cette mission, l'ACC entend travailler à la pérennisation du secteur et à son rayonnement. La défense s'organise aussi par le biais de la représentation formelle dans des espaces institutionnels.

La mission se traduit par :

- ➔ un travail de **lobbying** envers les politiques mais aussi vers d'autres secteurs ;
- ➔ la **représentation formelle** dans des instances d'avis, conseils publics et autres assemblées ;
- ➔ la **représentation informelle** dans des espaces stratégiquement définis pour obtenir une avancée, la création d'un dialogue, etc. ;
- ➔ la création d'une communication spécifiquement pensée pour **promouvoir le secteur** dans un esprit de valorisation immédiate.

❖ INFORMER (MISSION EXISTANTE – À INTENSIFIER)

La transmission des informations sectorielles est essentielle dans un espace fédératif. Elle s'organise de manière ascendante et descendante. Elle est directement liée à l'actualité.

La mission se traduit par :

- ➔ la volonté de créer un **centre de documentations et d'archives** propre au secteur ;
- ➔ la communication de **l'information sectorielle** mais aussi de l'actualité qui touche les espaces proches de l'action des Centres culturels ;
- ➔ une **veille active** sur l'information et sur l'actualité.

❖ CONSEILLER (MISSION EXISTANTE – À DÉVELOPPER)

La mission de conseil comprend l'accompagnement des membres sur des questions sectorielles, notamment à propos du décret des Centres culturels. Elle comprend également l'accompagnement des membres sur des questions transversales à plusieurs secteurs.

Cette mission doit être renforcée, principalement dans un but d'ouverture du secteur sur les pratiques des autres secteurs culturel et socioculturel mais aussi sur les collaborations transversales entreprises par l'ACC et d'autres secteurs voisins (bibliothèques, centres d'expression et de créativité, maisons de jeunes, etc.).

Les connexions qu'entretient l'ACC avec ses homologues néerlandophones ou européens lui permettent de dépasser le cadre de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

La mission se traduit par :

- la capacité à apporter une **expertise** par rapport au secteur mais aussi par rapport au **nouveau décret** des Centres culturels ou aux mécanismes qu'il induit ;
- la volonté d'encourager les **liens entre opérateurs** culturels pour mutualiser leurs efforts ;
- le développement de **partage d'expériences** et d'expertises entre les membres de l'ACC et avec d'autres secteurs ;
- la volonté de **renseigner** sur les financements des **projets européens**, les réseaux internationaux et leurs modes de subventionnement ;
- le besoin d'**information** sur les réalités du secteur des **Centres culturels néerlandophones**.

❖ PROMOUVOIR (MISSION EXISTANTE – À DÉVELOPPER)

Il est essentiel de soutenir la promotion du secteur des Centres culturels.

Cette mission peut être extrêmement large, l'ACC veille donc à la développer petit à petit. Les impacts sont attendus à moyen terme.

La mission se traduit par :

- la **valorisation des projets** des Centres culturels auprès des autres acteurs de la culture et, dans une moindre mesure, auprès du grand public ;
- la recherche de sources de **financements complémentaires** ;
- le renforcement des liens avec les **médias spécialisés**.

❖ COORDONNER (MISSION EXISTANTE – À DÉVELOPPER)

Une association fédérative doit pouvoir coordonner les actions qui émergent du secteur et qui nécessitent un soutien direct. L'ACC souhaite développer cette mission en encourageant les impulsions collectives.

La mission se traduit par :

- le soutien et la **promotion de projets** rassemblant plusieurs Centres culturels ;
- l'appui aux **initiatives transversales** ;
- la **mise en réseau** de concertations régionales et « trans-communales ».

❖ CONSTRUIRE (MISSION NON-EXISTANTE – À INITIER)

Une association fédérative produit des outils et participe à la « construction » de l'action de son secteur. Cette mission doit être initiée en 2017-2021.

La mission se traduit par :

- la réalisation d'**études sur des thématiques** spécifiques utiles aux Centres culturels ;
- la volonté de réaliser des **documents conjoints** (guide, ...) avec des partenaires d'autres secteurs ;
- le développement d'**enquêtes sectorielles** spécifiques liées aux actions des Centres culturels.

❖ REPRÉSENTER (MISSION EXISTANTE – À MAINTENIR)

La représentation dans l'action sectorielle est vue comme la mission d'ambassadeur que l'ACC doit assumer auprès des acteurs des autres secteurs, des pouvoirs publics et de ses membres.

La mission se traduit par :

- la présence de l'ACC dans de multiples **rencontres publiques**, espaces variés d'échange et de promotion.

❖ FORMER (MISSION EXISTANTE – À DÉVELOPPER)

La formation continue sur les questions sectorielles doit prendre une place plus importante au sein de l'ACC. Cette mission est complémentaire à la mission de formation de l'axe patronal.

La mission se traduit par :

- l'établissement d'un **plan annuel de formations** à destination des administrateurs de Centres culturels et des métiers liés à la gestion culturelle ;
- la participation, en tant qu'intervenant, à des **formations formelles ou informelles** concernant le secteur.

Missions « Fédérer par l'action patronale » - pôle juridique et patronal

Cet axe comprend les missions liées au soutien des Centres culturels sur les questions de gestion ainsi que juridiques et patronales.

L'axe « historique » de l'ACC contribue à la pérennisation du secteur. Il s'organise, d'une part, par l'inscription de l'ACC dans le schéma de la concertation sociale⁵ et dans divers autres champs de dialogue patronal et, d'autre part, par le service de conseils juridique et social qui traite de questions patronales⁶ et autres⁷.

⁵ En Commission paritaire, par exemple.

⁶ Ressources humaines et gestion du personnel, par exemple.

⁷ Sécurité sociale et droits d'auteurs par exemple.

❖ CONSEILLER (MISSION EXISTANTE – À INTENSIFIER)

Il s'agit ici d'assurer l'accompagnement des Centres culturels sur toutes les matières de gestion par une approche directe et un service personnalisé ou groupé afin d'éclairer leurs décisions. La mission s'exécute en dehors de toute logique d'arbitrage.

La mission se traduit par :

- ➔ le conseil sur les matières **juridiques et sociales** ;
- ➔ l'aide sur les **questions de gestion** ;
- ➔ le développement d'**expertises** sur certains autres champs utiles aux Centres culturels ;
- ➔ le conseil en matière de **formations existantes**.

❖ DÉFENDRE (MISSION EXISTANTE – À INTENSIFIER)

De par son affiliation à la Confédération des employeurs des secteurs sportif et socioculturel (CESSoC), l'ACC s'investit dans la défense des employeurs au niveau du secteur socioculturel en particulier et du secteur à profit social en général. Cette mission vise à assurer un cadre et une sécurité juridique au secteur pour lui permettre de développer son action culturelle.

La mission se traduit par :

- ➔ un travail de **lobbying** mené au travers de la CESSoC auprès des pouvoirs publics et des différents niveaux de la concertation sociale ;
- ➔ un travail de **représentation**, de **promotion** et de **mise en réseau** auprès de fédérations patronales, d'autres secteurs d'activité, notamment de la Commission paritaire 304 du spectacle ;
- ➔ l'implication dans les **organes paritaires** établis au niveau du secteur afin de porter les spécificités des Centres culturels.

❖ FORMER (MISSION EXISTANTE – À DÉVELOPPER)

La formation continue sur les questions patronales et juridiques est nécessaire pour consolider le secteur.

L'ACC souhaite réorganiser cette mission pour atteindre les administrateurs des Centres culturels et leur personnel de direction. Elle sera construite en partenariat avec d'autres fédérations et d'autres opérateurs.

La mission se traduit par :

- ➔ l'établissement d'un **plan de formations** mêlant des offres propres à l'ACC, des offres construites en partenariat et d'autres proposées par des tiers ;
- ➔ l'organisation de **formations spécifiques** au sein de structures travaillant en coopération avec d'autres membres ;
- ➔ une **cartographie des formations existantes** pour les communiquer aux membres.

❖ CONSTRUIRE (MISSION EXISTANTE – À DÉVELOPPER)

Par son travail d'expertise et d'accompagnement, l'ACC est souvent amenée à fournir des outils de gestion (notes, modèles de document, dossiers, etc.). La construction d'outils aidant les membres à la gestion de leur structure, leur partage et leur mutualisation est une mission en soi.

En outre, l'ACC doit pouvoir se baser sur des données concrètes pour assumer au mieux ses missions. La mise en place de cadastres est donc nécessaire.

La mission se traduit par :

- la constitution de **données sectorielles** particulières concernant des questions patronales ;
- la constitution d'un **cadastre général** et actualisé sur l'emploi dans le secteur ;
- la création d'**outils génériques de gestion** et de modèles de document.

❖ COORDONNER (MISSION EXISTANTE – À MAINTENIR)

L'ACC souhaite développer une mission de coordination des initiatives particulières ou régionales afin d'impulser des espaces de rencontres décentralisés sur les questions patronales et juridiques.

La mission se traduit par :

- la **mise en lien** régulière des acteurs de l'intersectoriel ;
- impulser la **mutualisation de services** sur les questions patronales ;
- suivre et dynamiser les **initiatives locales** sur les questions de gestion.

❖ INFORMER (MISSION EXISTANTE – À MAINTENIR)

La mission d'information de l'axe patronal concerne principalement les modalités de diffusion des conseils.

La mission se traduit par :

- réfléchir aux **modalités de transmission** vers les membres, des informations relatives aux autres missions de l'axe patronal ;
- mettre en place une **bibliothèque** qui rassemble les outils développés dans les autres missions ;
- l'organisation de **veille active** et passive sur l'information patronale et juridique.

Missions « coopérer à une action fédérative commune » - « coupole fédérative »

L'ACC met l'axe « coopérer à une action fédérative commune » sur un même niveau que les axes « fédérer par l'action patronale et par l'action sectorielle ».

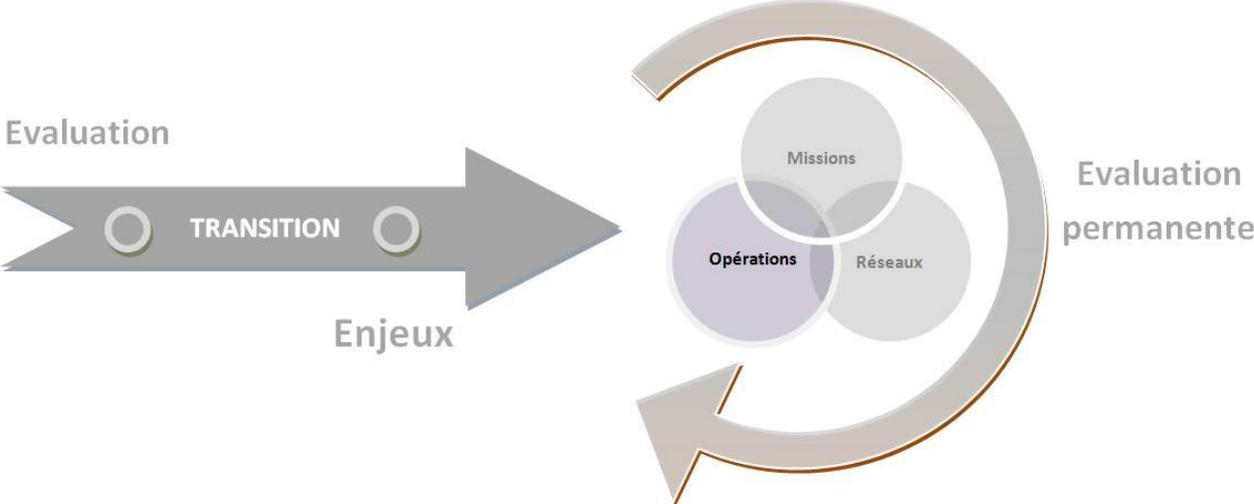
L'ACC entend développer cette coopération en s'assurant que les missions définies au sein de la « coupole fédérative » soient directement connectées à ce qui se fait au sein des associations qui y coopèrent.

Les missions d'**information**, de **promotion**, de **représentation**, de **coordination** et de **défense sectorielles** telles que présentées dans l'axe « fédérer par l'action sectorielle » peuvent trouver leur place au sein de la « coupole fédérative ». La période 2017-2021 sera une période de transition, au cours de laquelle il faudra identifier les missions à glisser totalement ou en partie dans la coupole fédérative afin de les renforcer.

La mission se traduit par :

- la **mise en lien** des savoirs, des expériences, des acquis et des identités ;
- la **mise en concordance** d'une série d'opérations communes ;
- l'établissement d'un **cahier des charges commun** et d'une **charte de fonctionnement** ;
- le développement d'une « **coupole fédérative** » ;
- l'étude du **renforcement des collaborations**.

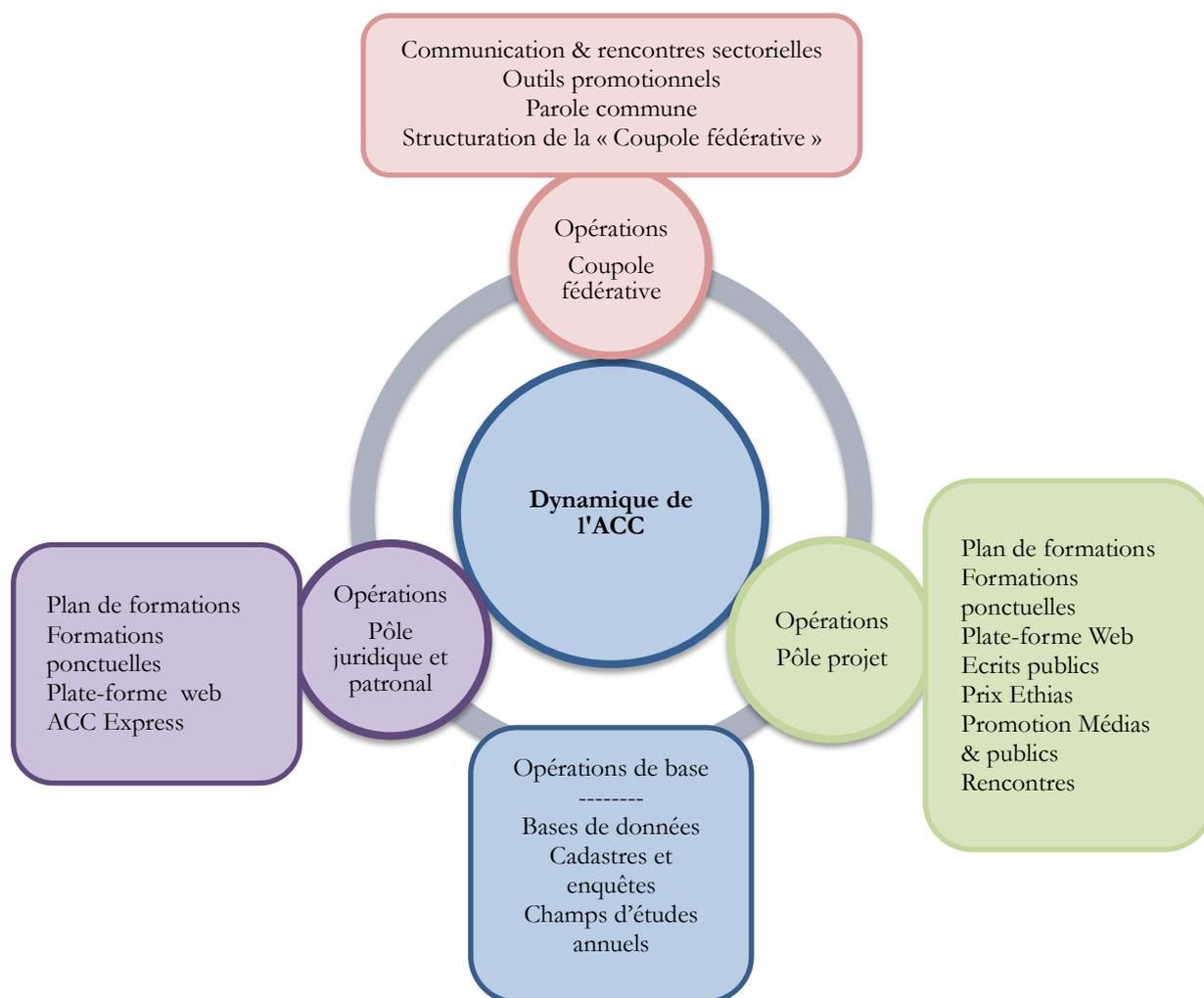
Opérations



C'est l'équipe de l'ACC qui anime la mise en opérations⁸. Pour y arriver, elle œuvre quotidiennement au partage et à la transmission de l'information entre les trois espaces décrits. La logique de travail par pôles de compétences influence directement les dynamiques d'action.

Des moments d'évaluation du travail, de mise en lien et d'échange sont organisés et portés collectivement au sein de l'équipe de manière régulière.

Le schéma suivant reprend l'ensemble de l'articulation des opérations décrites ci-après :



L'équipe de l'ACC travaille de manière conjointe à l'établissement du calendrier des opérations et au suivi des missions de l'association. Elle élabore son plan d'action annuellement et l'adapte en fonction de l'actualité.

Pour 2017-2021, l'ACC mettra en place certains outils nécessaires à sa propre gestion.

- 💧 La composition et la rédaction d'une charte d'adhésion à l'ACC dont l'adoption est prévue en 2018. Ce document établira les valeurs de l'ACC et ses méthodes de travail. Il sera soumis à l'ensemble de ses membres actuels et futurs.
- 💧 La composition d'organigrammes de fonctionnement (réseaux, partage de compétences, etc.), leur diffusion et leur mise à jour régulière.
- 💧 Le développement de règles internes sur les questions liées à la mixité.

⁸ Le travail se réalise en étroite collaboration avec les instances. Une collaboration qui apparaît, notamment, dans le règlement d'ordre intérieur du Conseil d'administration.

Opérations de base

Lors de l'évaluation, il est apparu que les Centres culturels membres et les partenaires immédiats de l'ACC se déclarent plus que satisfaits des services et collaborations offerts en 2014. Ils souhaitent que les opérations « historiques » soient renforcées.

Cette demande a poussé l'ACC à renforcer son équipe par l'engagement en décembre 2014 d'une conseillère juridique adjointe pouvant également soutenir le pôle projet dans son organisation.

L'opération de base de l'ACC pour la période 2017-2021 sera de **maintenir et d'optimiser son service d'aide directe aux membres**. S'assurer de la prise en main du décret par les membres et de la compréhension de la réglementation sociale est essentiel. L'augmentation du volume de traitement des conseils en 2015 démontre que les premiers efforts entrepris sur cette opération sont en bonne voie.

Cette opération de base est permanente et s'organise de manière transversale afin de répondre au mieux à toute demande des Centres culturels.

En 2017-2021 cette opération de base se déclinera de plusieurs manières :

- ➔ Une **permanence téléphonique et par courriel** tous les jours de la semaine, de 9h à 17h, pour tous les membres de l'ACC. Le volume des consultations, toutes matières confondues, avoisine les 400 demandes par an.
- ➔ Un **conseil personnalisé** sous forme de rendez-vous ouvert à tous les membres de l'ACC. Très souvent, les Centres culturels font face à des cas particuliers ou des problèmes complexes. Il convient donc d'organiser un suivi plus direct et personnel.
- ➔ Un **travail de terrain accru**. L'ACC travaillera de façon proche avec le terrain et se rendra souvent auprès de ses membres.
- ➔ Une **étude de faisabilité** sur des espaces conseils par zone géographique en collaboration avec des concertations ou des coopérations « trans-communales ».
- ➔ Le conseil et l'accompagnement dans le cadre du recrutement de personnel de direction.
- ➔ La **rencontre systématique des nouvelles directions** de Centres culturels. Cette action a été initiée en 2014 et a été renforcée dernièrement. Ces rencontres s'organisent en sessions conjointes estimées à 2 demi-journées de formation par an rassemblant à chaque fois 4 à 6 nouvelles directions.
- ➔ Une proactivité dans la **prise de contact avec les membres** sur les questions sectorielles afin d'assurer une meilleure circulation de l'information.

Cette opération de base demandera, en cours du contrat-programme, la mise en place de différents outils.

📖 Bases de données

La mise en place de **bases de données** organisées par thématique est nécessaire. Elles seront développées à partir de 2017 et feront l'objet de mises à jour régulières et d'évaluation. Certaines bases de données resteront internes et d'autres pourront être partagées aux Centres culturels.

L'ACC identifie actuellement plusieurs types de contacts à compléter ou à développer :

- ▲ les coordonnées d'un maximum d'administrateurs de Centres culturels ;
- ▲ les coordonnées de journalistes, médias et presses spécialisées et médias grand public ;
- ▲ les coordonnées des opérateurs culturels au sens large ;
- ▲ les contacts politiques liés aux compétences culturelles dans les différents hémicycles et les conseillers de partis ;
- ▲ les coordonnées de formateurs potentiels pour l'ACC et de personnes pouvant accompagner les Centres culturels sur des thèmes liés à la gestion ;

- ▲ les coordonnées des chargé(e)s de communication au sein des Centres culturels.

🍷 Cadastre et enquête

L'ACC souhaite mettre à jour régulièrement **son cadastre de l'emploi**. En outre, une enquête spécifique auprès des membres pourra être menée chaque année.

Les thématiques spécifiques relevées à ce jour sont : la diffusion de spectacles (type et moyen de financement), la santé financière du secteur, la fréquentation des publics et la mise en réseaux des Centres culturels (nombre de partenaires, type, etc.). Ces thèmes peuvent être affinés et/ou complétés ultérieurement.

Pour la dernière année de son contrat-programme, l'ACC réalisera une enquête d'évaluation sur ses missions et sur l'action fédérative organisée en couple.

A noter qu'un accompagnement externe spécifique au traitement des conseils sera entrepris en 2017 au sein de l'équipe afin de renforcer notre gestion des services.

Opérations de formations

Pour la période 2017-2021, l'ACC reverra entièrement l'organisation de ses formations. Elle proposera notamment à ses membres un plan annuel de formations.

🍷 Plan annuel de formations

Il comprend les formations dispensées par l'ACC et destinées spécifiquement à ses membres. Le plan se décline en deux axes.

- ▲ L'organisation de **modules de formations de 8 journées** à destination des cadres culturels et des animateurs culturels (15 personnes par module). Il s'agit d'un projet entièrement porté et coproduit avec la FPCEC.

Ce projet de formation, intitulé **CULTURE plus**, fait l'objet d'une demande spécifique d'aide complémentaire à la FWB pour 2016 et 2017 et pourrait être prolongé à partir de 2018. Les deux modules qui composent **CULTURE plus** sont liés à des demandes de financement complémentaire au Service de la formation afin de pouvoir assurer le paiement des intervenants dans les modules. L'ACC et la FPCEC prennent en charge l'organisation et l'articulation de ces formations.

Les formations sont proposées en 2016 et 2017 puis reproduites annuellement (3 sessions par module/an). Ces modules portent sur des questions générales touchant à la gestion et à l'animation en Centres culturels et en Centres d'expression et de créativité. Ces formations permettront aux participants de mieux cerner les enjeux et écueils du secteur.

- ▲ La collaboration à des **formations spécifiques d'une ou deux journées** sur des questions juridiques ou patronales et organisées en partenariat avec un membre.

L'ACC proposera chaque année trois modules de formations d'une ou deux journées sur des questions juridiques ou patronales (temps de travail, bien-être au travail, risques psychosociaux, etc.). L'ACC dispensera la formation mais son organisation sera prise en charge par un Centre culturel membre. Les formations seront ouvertes aux Centres culturels, aux acteurs de l'éducation permanente, CEC, maisons de jeunes, etc. d'un même territoire. Par ce système, l'ACC souhaite susciter un plus grand intérêt en permettant à chaque membre d'être acteur de sa propre formation et favoriser les initiatives locales. De nouvelles thématiques peuvent être proposées en fonction de la demande des Centres culturels. L'ACC mettra en place 2 formations décentralisées par an.

L'établissement de ce plan de formation devrait permettre à l'ACC de réfléchir à la création d'un Brevet d'Aptitude à la Gestion d'Institutions Culturelles (BAGIC) pour le secteur. Une piste d'action sera proposée en ce sens en 2021.

🍷 Formations/Séances d'informations ponctuelles

L'ACC souhaite poursuivre son **offre de séances d'informations sur des thématiques d'actualité**. Elles seront organisées en partenariat avec d'autres associations fédératives (ex : Fédération pluraliste des Centres d'expression et de créativité (FPCEC), Chambre patronale de la Commission paritaire 304) ou avec des partenaires sectoriels (ex : Guichet des arts, ASTRAC, ASSPROPRO, etc.). Ces séances d'information organisées sur une demi-journée permettront une mise à jour rapide des connaissances. Bien que liées à l'actualité, l'ACC estime mettre en place au moins 3 séances de ce type par an.

🍷 L'ACC, formateur d'autres secteurs et d'autres publics

En 2017-2021, l'ACC étendra son rôle d'expert sur les réalités du secteur auprès des autres réseaux. Pour ce faire, elle participera à des modules de formation, séminaires ou colloques en qualité d'intervenant. L'ACC pourra également intervenir dans les BAGIC reconnus.

L'ACC souhaite augmenter ses interventions de 3 à 5 par an.

Opérations d'information

L'ACC souhaite profiter du contrat-programme pour structurer et renforcer cette action en se dotant d'outils de communication plus performants.

🍷 La création d'une plate-forme internet permettant d'organiser le partage de l'information via :

- ▲ l'élaboration d'un nouveau site de présentation de l'ACC et de ses actions conforme à sa charte graphique ;
- ▲ la mise en place d'une bibliothèque numérique - espace ressource - ouverte à tous les membres, rassemblant les productions utiles à la gestion des Centres culturels ;
- ▲ un espace d'échanges et de documentation réservé aux instances de l'ACC ;
- ▲ une offre de site internet mutualisé entre associations partenaires, par exemple pour héberger l'information de la coupole fédérative ;
- ▲ un modèle de composition et de diffusion des courriers aux membres plus efficient ;
- ▲ un agenda de gestion en ligne actualisé.

🍷 Le rassemblement de toute l'information à destination exclusive des membres au sein de l'ACC Express⁹

Dès 2017, l'infolettre « ACC Express » sera repensé pour pouvoir mieux y intégrer toutes les informations patronales, juridiques et de gestion. L'ACC prévoit la rédaction et l'envoi de 9 à 12 ACC Express par an à partir de 2017.

Tous les articles de l'ACC-express seront disponibles sur le site internet de l'ACC (partie membres) et un moteur de recherche par mots-clés facilitera l'accès aux articles et dossiers spécifiques.

🍷 Le transfert de l'information sectorielle¹⁰ « tout public » vers une infolettre sectorielle portée par la « coupole fédérative »

⁹ L'ACC Express est le périodique d'information en matières juridiques et de gestion envoyé aux membres de l'ACC.

¹⁰ Aujourd'hui, cette communication se fait via l'infolettre mensuelle de l'ACC.

Dans le cadre des discussions avec l'ASTRAC, l'ACC proposera de transférer le contenu de son infolettre actuelle à une lettre d'information portée par la « coupole fédérative » (format et fréquence à définir).

Effective en 2017, l'ACC propose que sa fréquence soit de 10 numéros par an.

- ❖ **La poursuite de prise de positions publiques et sectorielles au travers de cartes blanches de l'ACC, voire de la coupole fédérative.**
- ❖ **La diffusion de mémorandum et de publication de promotion propre (à définir selon les chantiers d'études)**
- ❖ **Le développement d'une présence ciblée sur les réseaux sociaux**
- ❖ **La mise en lien permanente avec d'autres opérateurs fédératifs pour favoriser le partage de l'information au sein des différentes infolettres des secteurs.**

Opérations de promotion

La promotion des Centres culturels se traduira par le renforcement de certaines actions de l'ACC en 2017-2021, par la poursuite de projets déjà existants mais aussi par de nouveaux projets.

Pour ce faire, l'ACC va repenser ses liens de sponsoring. Dès 2016, l'ACC rédigera un dossier de sponsoring qu'elle proposera à différents partenaires potentiels.

❖ **Poursuite du Prix Ethias-ACC**

Depuis 2001, la compagnie d'assurances Ethias est partenaire de l'ACC. Ce partenariat se traduit notamment par le soutien de projets de Centres culturels via le Prix Ethias-ACC. Le Prix Ethias-ACC a été repensé en 2014 par la production d'un vade-mecum, la mise en place d'une thématique annuelle et la répartition de la dotation pour 3 lauréats (la somme totale actuelle s'élève à 8.500€). La portée et la visibilité de cette dotation pour le secteur doivent être analysées afin de reconsidérer le prix de façon plus globale.

Dès 2017, l'ACC va étudier l'hypothèse de pouvoir développer un projet plus transversal et plus visible pour le secteur. Une journée par an pourrait être dédiée aux Centres culturels, type « portes ouvertes » ou « Centres culturels en fête ». Une étude de faisabilité sera réalisée. L'objectif serait de soutenir les Centres culturels qui participeraient à cette action annuelle.

❖ **Outils promotionnels grand public**

Durant les deux premières années de son contrat-programme, l'ACC continuera à étudier la possibilité de créer des outils promotionnels de l'action des Centres culturels pour le grand public.

En 2015, la nécessité de mettre en place un outil promotionnel propre au secteur s'est accélérée notamment lors des ateliers 'Bouger les lignes' où la nécessité d'expliquer comment fonctionne un CC s'est fortement fait ressentir. L'ACC a travaillé sur un nouvel outil de communication : une vidéo promotionnelle des Centres culturels. L'objectif de la vidéo est de montrer la vitalité et la diversité des actions des CC. Elle donne une vision d'ensemble du secteur et a pour objectif de le promouvoir et de le valoriser de manière 'sympathique' en quelques secondes. Outil moderne, dynamique et accessible à tous, cette vidéo promotionnelle véhicule un message optimiste et constructif (www.centres-culturels.be/video).

Cet outil sera utilisé et diffusé durant toute la période 2017-2021. Des capsules vidéo complémentaires à cet outil pourraient être développées pour répondre à des questions spécifiques sur le fonctionnement du secteur (la diffusion, le soutien à la création, etc.).

Au-delà de ce premier outil, favorablement accueilli par les Centres culturels, l'ACC continuera à encourager la mutualisation entre les Centres culturels pour assurer le développement d'outils communs de communication.

Des rencontres sectorielles annuelles avec des chargé(e)s de communication des CC permettront de définir des modes de production par cofinancement et la forme que les futurs outils prendront.

Les premières réflexions menées ont montré des possibilités dans la création de formes variées d'outils promotionnels. Par exemple :

- ▲ Un « mook » du secteur. Entre le magazine et le livre (book), ce type de publication se construit autour de divers articles émanant du secteur des Centres culturels sur une thématique précise.
- ▲ D'autres capsules vidéo promotionnelles de l'action des Centres culturels qui seront diffusées sur des chaînes de partage internet et relayées sur les réseaux sociaux, voire les télé locales. Ces capsules doivent se construire sur des modes de communication créatifs de type Common Craft, animation vidéo, etc.
- ▲ Un guide illustré, présentant l'action des Centres culturels, et destiné à exposer à l'ensemble des acteurs investis dans le secteur des Centres culturels, les missions et leur organisation. En 2016, l'ACC et l'ASTRAC travaillent déjà conjointement à la rédaction de ce guide des Centres culturels. Cet outil permettra d'approfondir certains éléments, de les développer, tout en ayant pour objectif de vulgariser le travail de terrain d'un CC. Il mettra en lumière l'organisation interne et externe des CC, la multiplicité de leurs missions et activités, leur mise en réseau, etc.
- ▲ Des bases de données communes médias.

🍷 Rencontres sectorielles thématiques

A l'image de la rencontre que l'ACC a organisée avec la Vereniging Vlaamse Cultuurcentra (VVC) au Parlement bruxellois en octobre 2014, l'ACC propose de reproduire ce type d'événement afin d'établir des lieux de discussion et d'impulser de nouveaux liens et de nouvelles rencontres¹¹.

L'ACC continuera à organiser chaque année une rencontre thématique préparée avec un opérateur/secteur partenaire spécifique.

Pour 2017-2021, l'ACC organisera donc au minimum 5 rencontres publiques dont les thématiques seront construites depuis le partage des enjeux issus de son réseau.

Thématiques déjà relevées lors des travaux de rédaction du contrat-programme :

- ▲ liens médias – Centres culturels ;
- ▲ liens entre les opérateurs des arts de la scène et Centres culturels ;
- ▲ connexions entre Centres culturels francophones et flamands ;
- ▲ ruralité et action culturelle ;
- ▲ espace rencontre entre créateurs et Centres culturels ;
- ▲ jumelage entre Centres culturels.

🍷 2018 : 40 ans de l'ACC !

En 2018, l'ACC fêtera ses 40 ans d'existence. Cette année sera l'occasion de mettre à l'honneur le travail, les acteur-ices de l'ACC et surtout le secteur dans son ensemble.

Un programme des festivités sera développé et des outils de communication (publication, brochure) pourraient être réalisés spécifiquement pour cette occasion.

¹¹ Autre exemple de rencontres sectorielles encourageant le décloisonnement à développer : la rencontre Artistes-Centres culturels de décembre 2015 réunissant près de 300 professionnels désireux de mieux collaborer ensemble.

🍷 Actions promotionnelles internationales

La promotion internationale sera renforcée notamment par l'implication de l'ACC au sein du conseil d'administration de l'ENCC mais surtout par la participation active aux séminaires internationaux organisés par le réseau européen des Centres culturels (ENCC) et par la collaboration avec la VVC à la mise en place d'un séminaire international basé en Belgique (2018).

L'ACC reste également attentive à toutes actions/événements/appels à projet émanant de la Commission européenne. Elle prendra part aux discussions et événements importants comme en 2015, lors de l'appel à projets Voices of culture ou du Forum européen de la Culture en 2016.

Opérations d'études annuelles

Parallèlement à son action quotidienne, l'ACC souhaite que chaque année de son contrat-programme soit occupée par un **champ d'étude spécifique**. Cela prendra la forme d'un thème ou d'un domaine bien précis. La thématique annuelle est définie par les enjeux du secteur. Elle entrainera la création de recherches, de séminaires et de laboratoires communs avec pour objectif d'aboutir à la création d'un outil utile aux Centres culturels. Cela pourra prendre la forme d'une documentation, d'une plate-forme web ou d'un espace de coopération.

Cinq thématiques ont déjà été relevées mais l'évolution du contexte social et culturel pourrait amener l'ACC à redéfinir ce choix.

Pour 2017, l'ACC se penchera sur la question de **la mutualisation des moyens dans le secteur non-marchand et sur les économies** qui peuvent être engendrées par des mécanismes de mise en commun de service. Cette réflexion peut être menée dans le cadre de la mise en place d'une maison des fédérations culturelles

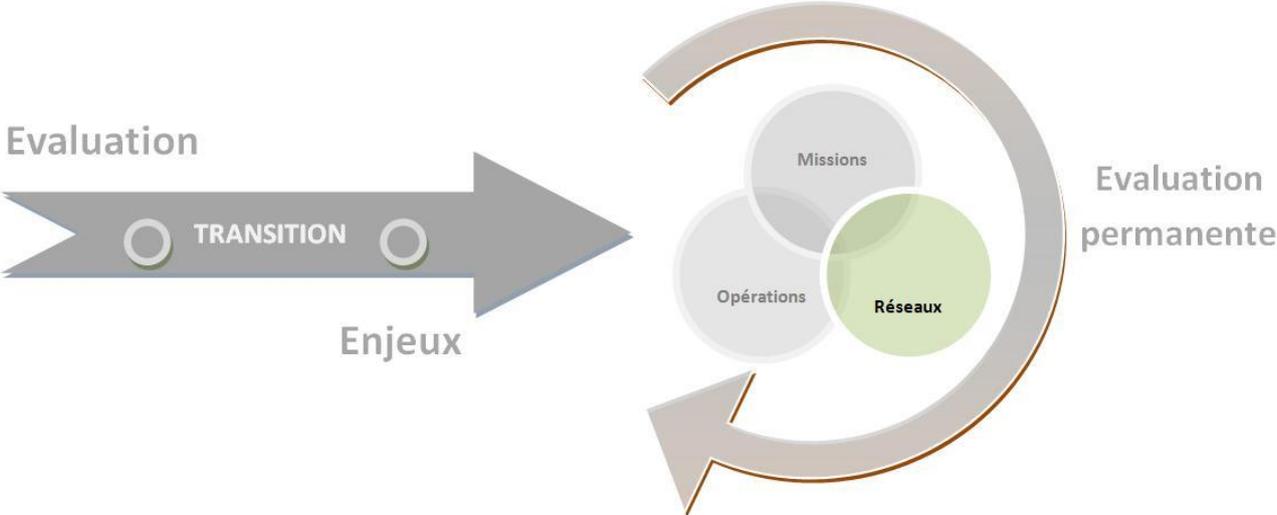
Pour 2018, l'ACC creusera la question des **financements alternatifs** et des **nouveaux modes de productions de l'industrie culturelle** (pré-production, crowdfunding, etc.).

Pour 2019, 2020 et 2021, trois thématiques sont à retenir :

- ▲ la question de l'archivage des ressources et de la documentation relative au secteur ;
- ▲ la question de la place de la socioculture dans les médias et la presse ;
- ▲ la question des liens entre création et socioculture (diffusion, soutien à la création, etc.).

A chaque début d'année, l'ACC établira un courrier vers ses membres pour les impliquer dans ces réflexions et pour s'assurer que la construction de la thématique puisse se faire au bénéfice de ceux-ci et en parfaite adéquation avec leur réalité de terrain.

Réseaux



La principale innovation dans cette demande de contrat-programme est liée à la volonté de l'ACC de penser son travail de manière plus transversale et élargie. Elle souhaite s'investir plus durablement dans les réseaux des secteurs culturel et socioculturel et jeter des ponts avec des opérateurs clés au-delà des limites du secteur.

Au cours du processus CAP 2016, le groupe de travail « Orientations » s'est attelé à la question des réseaux et a permis de rationaliser les perspectives et d'établir la stratégie à mettre en place par type de connexion.

En outre, CAP 2016 a permis d'identifier **dix acteurs clés** avec lesquelles l'ACC souhaite mettre en place **un partenariat particulier** (lesquels apparaissent en rouge et avec un * dans les pages suivantes). Ce souhait leur a déjà été communiqué et le partenariat se construira dans le temps et dans le respect des réalités de chacun. Plusieurs renforcements de partenariat sont en cours depuis 2015.

Parallèlement à cette nécessité d'ouverture vers d'autres réseaux, l'ACC s'investit activement dans les travaux liés à la « coupole fédérative ». Il est très important que les dynamiques de réseaux portent la « coupole fédérative » et qu'une série de connexions y soit partagée. La méthode de travail en réseau de la « coupole fédérative » sera construite parallèlement à sa structuration institutionnelle.

Quatre champs de connexions ont été définis comme prioritaires pour les cinq prochaines années :

- les connexions liées à l'action patronale ;
- les connexions liées à l'action sectorielle ;
- les connexions liées au politique ;
- les connexions liées aux pouvoirs publics.

Connexions liées à l'action patronale

Les connexions liées à l'action patronale se concrétisent par l'investissement de l'ACC au sein de la CESSoC. Son implication doit rester pro-active et doit soutenir la Confédération dans ses projets de développement et d'ouverture. L'ACC est et restera très impliquée au sein du Conseil d'administration de la CESSoC, dans ses groupes de travail stratégiques ainsi que dans les instances paritaires. Concernant l'étude sur la mutualisation des moyens et la mise en commun de services qui sera menée en 2017, l'ACC prendra contact avec des secrétariats sociaux.

- ➔ Renforcer les liens avec **la CESSoC et ses fédérations membres** notamment sur les questions transversales et sur les enjeux du secteur socioculturel.
- ➔ Prise de contact avec des **secrétariats sociaux**.

Connexions liées à l'action sectorielle

❖ CENTRES CULTURELS

Au niveau du secteur des Centres culturels, l'ACC doit garantir un contact permanent avec ses membres, notamment auprès de leurs pouvoirs organisateurs.

- ➔ Renforcer les contacts avec **les membres et leurs administrateurs**.

❖ SECTEUR SOCIOCULTUREL

Au niveau du secteur socioculturel, les liens avec nos partenaires sont à développer de façon prioritaire. Ce développement s'inscrit dans des actions très différentes (soutien, mutualisation ou rencontre) mais doit rester sur un levier de collaboration « win-win ». La mutualisation des services entre les fédérations de ce secteur doit également être développée.

D'autres sous-secteurs socioculturels sont très semblables au nôtre. Il est donc nécessaire d'être en contact avec ces fédérations pour travailler ensemble les questions communes (diffusion et création artistique par exemple).

Dans cette idée, dès 2015, l'ACC associée à la FPCEC, a initié la création d'une Plateforme socioculturelle réunissant des opérateurs fédératifs du champ socioculturel. L'objectif de cette plateforme est d'établir des liens et un dialogue permanent entre fédérations sur la « gestion politique » de la socioculture. Plusieurs travaux communs sont en cours (résolution parlementaire sur la sauvegarde des secteurs socioculturels, prise de paroles communes, demande d'étude sur la santé financière de nos secteurs, ...) et la plateforme, soutenue par l'ACC, poursuivra ses travaux progressivement en 2017-2021.

Comme le révèle le rapport d'évaluation, les liens avec ces réseaux ont été sous-estimés à l'ACC jusqu'en 2013. Il importe de poursuivre les travaux de redéploiement. Notamment avec :

- ➔ **La Fédération pluraliste des Centres d'expression et de créativité (FPCEC)*** : l'ACC continuera à travailler sur la mutualisation d'outils et de formations, sur les questions liées au statut de l'artiste dans les deux secteurs et renforcer notre position commune concernant l'intégration des CEC à des Centres culturels.
- ➔ **La Concertation des Centres culturels bruxellois (CCCB)*** : l'ACC souhaite travailler sur un renforcement mutuel de l'action des deux associations par une répartition des missions sectorielles et patronales sur le territoire de la région bruxelloise.
- ➔ **La Chambre des théâtres pour l'enfance et la jeunesse (CTEJ)*** : l'ACC souhaite travailler sur le renforcement des liens, l'ouverture à de nouveaux champs de collaboration et de moments d'échange ainsi que sur les questions culture-école.
- ➔ **L'Association des programmateurs professionnels (ASSPROPRO)*** : l'ACC souhaite travailler avec ASSPROPRO pour renforcer les liens sur les questions de diffusion et du rapport entre artistes et opérateurs culturels.
- ➔ **Point Culture*** : l'ACC souhaite travailler à un rapprochement afin de diffuser plus largement l'action des Centres culturels et à une mutualisation des services.
- ➔ **Vereniging Vlaamse Cultuurcentra (VVC)*** : l'ACC souhaite intensifier les liens qui unissent les deux associations, notamment pour l'organisation de rencontres entre les Communautés flamande et française et pour le suivi de l'accord de coopération. L'ACC souhaite également renforcer la collaboration concernant les questions internationales (ENCC par exemple), la VVC étant membre du CA de l'ENCC.
- ➔ **La Quadrature du cercle*** : l'ACC souhaite soutenir la Quadrature du Cercle dans sa structuration et dans son développement.
- ➔ Outre ces partenariats particuliers, les liens avec le **Guichet des arts**, la **Plate-forme francophone du Volontariat**, le secteur de la **jeunesse** et celui des **bibliothèques** et des **musées** seront renforcés. Cela sans oublier le rôle clef de la **Plateforme Socioculturelle** à l'articulation de nouveaux liens et projets.

❖ SECTEUR CULTUREL AU SENS LARGE

Au niveau du secteur culturel, de nombreux partenaires **potentiels** ont été identifiés. L'ACC souhaite poursuivre le travail qui a été mis en œuvre récemment et le développer. L'adhésion formelle à certaines plates-formes doit être évaluée.

- ➔ Renforcer l'implication dans **Culture et Démocratie** via l'implication dans les travaux « Droits culturels » et dans la rédaction de textes.
- ➔ Adhérer au **Réseau des arts bruxellois (RAB)** en 2017.
- ➔ Renforcer les échanges avec Smart via l'implication dans certains volets de développement propre à SmartinProgress, le plan de redéploiement de l'association (Conseil d'éthique, interventions publiques, formations spécifiques, ...)

- Rapprochement avec la Fondation Roi Baudouin.
- Rapprochement et dialogue avec des **initiatives citoyennes**, des **collectifs d'artistes**, des **ORUA**.
- Identification d'autres **réseaux clés** du secteur culturel.
- Développement de l'articulation avec les Arts de la scène et implication dans certaines commissions d'avis concernées par le décret relatif aux Centres culturels.
- **Les chambres patronales issues de la Commission paritaire 304 (spectacle)*** : l'ACC souhaite travailler à un rapprochement des chambres patronales sur des questions liées à l'engagement d'artistes et au rapport création – diffusion.

❖ LIENS MÉDIAS/PRESSE

L'évaluation a révélé un manque au niveau du lien avec les médias. Le contact avec les médias est à retravailler entièrement pendant la durée du contrat-programme.

Les connexions seront développées dans l'optique de rendre plus visible l'action « sociale et culturelle » des Centres culturels. L'ACC développera les actions nécessaires pour tenir le rôle de référent du secteur des Centres culturels.

- Développer les contacts avec les **journalistes**.
- Renforcer les **contacts personnalisés** dans le secteur : réalisateurs d'émissions culturelles, journalistes spécialisés (presse écrite, radio, tv).
- **RTBF*** : L'ACC souhaite travailler à la mise en place de nouvelles collaborations entre la RTBF et les Centres culturels, ainsi qu'à la mise en réseau entre journalistes et acteurs du secteur.

❖ RÉSEAUX SECTORIELS EUROPÉENS ET INTERNATIONAUX

L'ACC doit porter la parole du secteur pour permettre sa représentation sur la scène internationale sur des questions de politique culturelle. Ces connexions doivent être maintenues mais l'investissement doit être limité.

- Renforcer nos liens avec le réseau européen (**ENCC**) en fonction des événements.
- Identifier les **réseaux européens ou internationaux** en lien avec l'action des Centres culturels.

❖ AUTRES CONNEXIONS SOCIALES

Des liens ont été identifiés comme devant être développés avec les secteurs de la recherche, les universités, les organismes de représentation des usagers et des opérateurs sociaux. Le champ social est très large et il est important de mesurer notre degré d'implication.

- **Fondation rurale de Wallonie*** : l'ACC souhaite travailler sur les questions liées à la ruralité (mobilité, etc.), la discrimination positive de la culture en zone rurale et établir des liens plus étroits avec les 17 groupes d'actions locales (GAL) wallons.
- Développer les contacts avec l'**enseignement**.
- Développer les contacts avec les **universités**, comprenant les questions de recherche sur les politiques sociales et le développement du secteur à profit social.
- Développer les contacts avec les **initiatives de financement alternatif**, comprenant le lien avec des mécènes, sponsors mais aussi des acteurs proposant des réflexions sur cette question.
- Développer les contacts liés au **développement durable et à l'économie sociale**.
- Maintenir un contact avec des **acteurs locaux**, notamment via leurs fédérations (Association de la ville et des communes de la Région de Bruxelles-Capitale, Union des villes et des communes de Wallonie,...).

Connexions liées au politique

Comme pour les connexions médias, une base de données organisée doit être mise en place concernant nos contacts politiques afin que l'ACC soit reconnue comme un acteur du secteur à part entière. Les liens avec les parlementaires et collaborateurs de partis politiques, travaillant sur les questions culturelles, seront privilégiés. Ces connexions sont bien établies aujourd'hui, notamment suite aux nombreuses rencontres passées. L'ACC veillera à pérenniser ses contacts et à rencontrer les nouveaux représentants politiques au vu des futures élections.

Lorsque le contexte l'exige, la publication de mémorandums politiques basés sur la consultation du secteur seront produits.

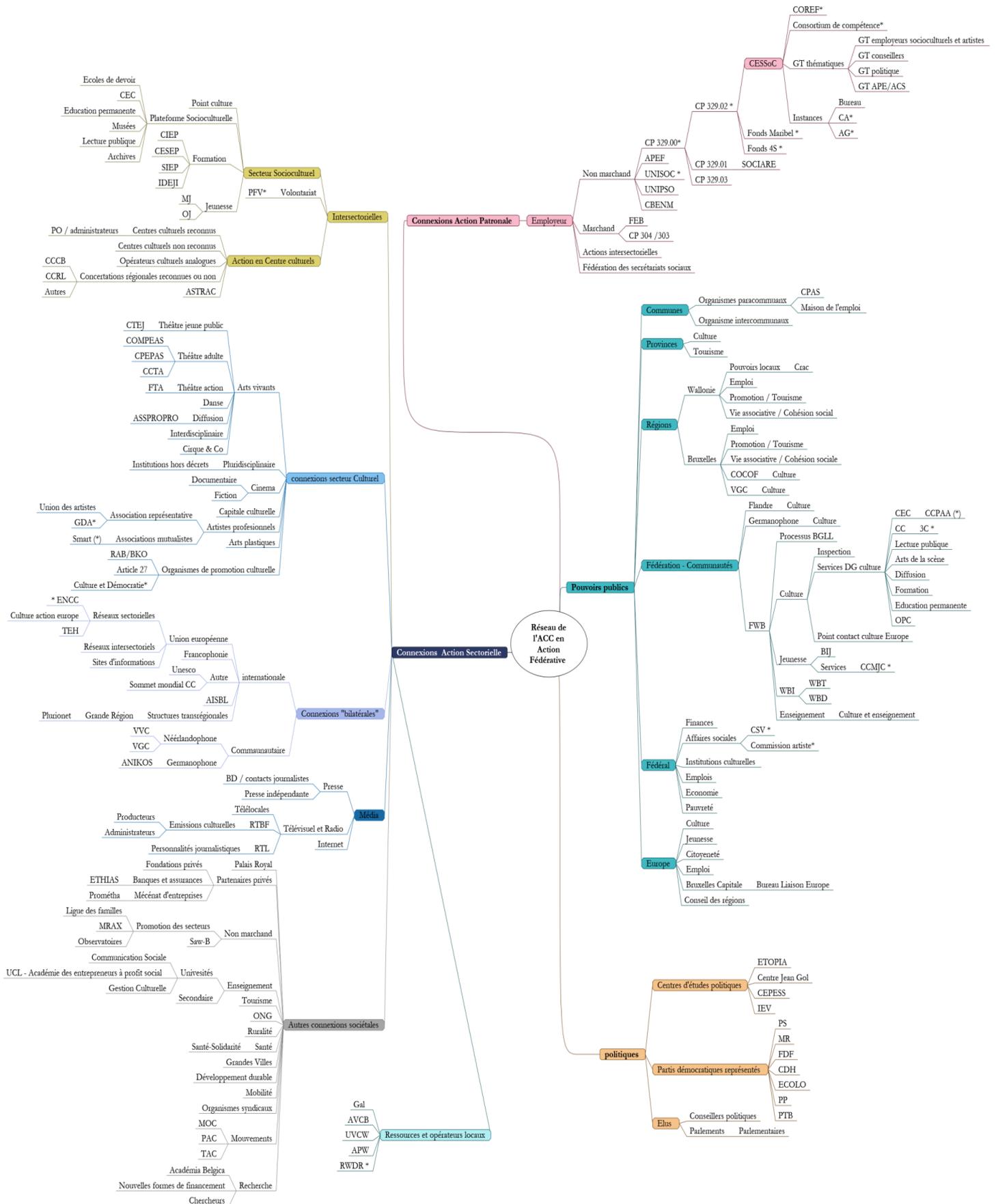
- Prise de contact directe avec les **institutions parlementaires** et les **partis politiques**.

Connexions liées aux pouvoirs publics

La carte des réseaux des pouvoirs publics est déjà bien définie et les connexions sont bien identifiées. Il faut cependant la compléter et établir des contacts particuliers selon certaines missions spécifiques (par exemple, avec le service formation dans le cadre de la création d'un BAGIC sectoriel).

- Maintenir et renforcer les contacts avec tous les services CFWB ayant un lien avec les Centres culturels.
- Maintenir les contacts avec le Service interfédéral de lutte contre la pauvreté.

Carte de mise en réseau de l'ACC



Intentions de collaboration en action fédérative

L'ACC voit dans les cinq prochaines années, une réelle opportunité de rapprochement avec ses partenaires de l'action fédérative. Sans vouloir précipiter les choses, l'ACC envisage cette période avec optimisme et confiance.

Pour l'ACC, l'action fédérative doit se penser largement et ne doit pas se limiter aux ORUA reconnues. Il convient de penser l'action fédérative en lien avec les concertations régionales, les associations sectorielles thématiques telles que ASSPROPRO ou la Quadrature du Cercle ainsi que les autres associations fédératives des secteurs proches.

Il est ressorti des discussions avec l'ASTRAC un intérêt à construire un premier espace conjoint complémentaire aux autres collaborations existantes et émergentes.

C'est au sein d'une « Coupole fédérative », réunissant l'ACC et l'ASTRAC, que le secteur pourra renforcer son action fédérative commune. Un projet qui prendra un temps utile à sa structuration estimé à 5 ans. La « Coupole fédérative » est une des pierres angulaires à l'articulation d'une nouvelle organisation de l'action fédérative en Centres culturels.

Cette « Coupole fédérative » sera un espace nouveau permettant de prendre le pouls et de recueillir les attentes du secteur des Centres culturels, tout en leur apportant en retour des réponses par la mutualisation d'outils, le partage d'informations et d'expériences menées.

Pour stimuler le développement de l'action fédérative dans les prochaines années, l'ACC souhaite :

- 🔥 assurer au mieux le développement du projet « Coupole fédérative » conjoint à l'ACC et à l'ASTRAC,
- 🔥 encourager le développement d'autres espaces de ressources et de conseils sur des questions transversales, essentielles pour le secteur,
- 🔥 développer un maximum de forces « fédératrices » et être partenaire de synergies collectives,
- 🔥 défendre les valeurs du secteur et l'idéologie qu'il porte (dont le décret 2013),
- 🔥 s'appuyer collectivement sur l'expertise, la connaissance et les qualités des acteurs du secteur.

L'investissement de l'ACC au sein de la « Coupole fédérative », favorisera la coopération entre les parties prenantes et sera utile au développement de tout autre projet fédératif au sein du secteur (par exemple avec les concertations régionales) voire avec d'autres secteurs.

La réussite d'une action fédérative concertée passe aussi par la mise en place d'actions propres à celle-ci. Si dans un premier temps, l'ACC concentrera son énergie dans la formalisation de la « Coupole fédérative » avec l'ASTRAC, elle souhaite disposer de moyens pour que des projets concrets voient le jour rapidement, y compris avec d'autres partenaires. L'ACC s'y investira de façon responsable et durable.

Vers une action fédérative intégrée en secteur des Centres culturels

L'évolution du secteur des Centres culturels durant ces dernières années a amené l'ACC et l'ASTRAC à se rencontrer régulièrement, à multiplier et intensifier les échanges et à se positionner ensemble – notamment dans le contexte des réflexions pour préparer et accompagner la réforme du décret. Fort de cet élan, les deux associations représentatives ont instauré, depuis l'automne 2013, une concertation plus structurée avec pour objectifs d'élaborer et d'explicitier une vision commune sur leurs rôles et contributions respectives dans le champ de l'action fédérative. Elles ont également voulu identifier des pistes pour traduire cette vision dans de nouvelles

synergies en lien avec la réalisation de leurs plans d'action 2017-2021 respectifs, à préciser dans un accord de collaboration.

L'ACC et l'ASTRAC formalisent les résultats de cette concertation sous la forme d'un **texte intitulé « Pour une coupole fédérative des Centres culturels »**.

L'aboutissement à ce travail s'est réalisé en plusieurs phases.

- ☛ **Une phase de travail « exploratoire »** entre les directions de l'ASTRAC et de l'ACC accompagnées par Céline Martin¹².

Cette phase a permis de prendre conscience des réalités de travail de chacun, de confronter les attentes et de réfléchir à une méthode de travail. Deux rencontres se sont tenues en 2013 et 2014.

- ☛ **Une phase de travail « productive »** en groupe de réflexion sous l'accompagnement de Pierre Van Hoye¹³.

À l'automne 2014, trois demi-journées de réflexion partagée ont permis de dégager les premiers éléments d'une vision commune sur l'action fédérative, d'échafauder un début de projet de « Coupole fédérative » et d'établir les premières bases pour sa matérialisation à travers une concertation structurée et des projets de collaboration. Ce travail était précédé d'une réunion de travail préparatoire avec Pierre Van Hoye et les directions. Le groupe était constitué de trois délégués de chaque organisation mandaté par les instances respectives : Luc Decharneux, Engelbert Petre et Matteo Segers pour l'ACC et Justine Dandoy, Christophe Loyen et Liesbeth Vandersteene pour l'ASTRAC.

- ☛ **Une phase de « définition »** entre les équipes professionnelles des deux organisations accompagnées par Pierre Van Hoye.

En décembre 2014, une journée entière a été consacrée à la production d'une synthèse du travail, à la rédaction collaborative d'un projet de note d'intention et à l'établissement d'un calendrier pour les étapes suivantes. C'était l'occasion également d'affiner les pistes de collaboration pour les années à venir.

Céline D'Ambrosio, Vincent Dehin et Matteo Segers ont participé à cette journée pour l'ACC. Pour l'ASTRAC, Liesbeth Vandersteene était épaulée par Hervé Persain, membre du Conseil d'administration.

Ce premier travail, formellement avalisé par les deux associations, a été communiqué dans les dossiers respectifs de demande de reconnaissance déposés en décembre 2014. Il a été utile dès la reprise des travaux de formalisation en novembre 2015.

- ☛ **Une phase de « formalisation »**

En novembre 2015, l'ACC et l'ASTRAC ont lancé des travaux de formalisation de la « Coupole fédérative » plus en profondeur. La période de latence du premier semestre 2015 s'explique par le souhait de la Ministre de la Culture, Joëlle Milquet, à réfléchir à une intégration plus en profondeur des deux projets des associations.

Un nouveau groupe de travail a été constitué, composé de huit personnes. Il comprenait pour l'ACC : Jack Houssa, Regis Cambron, Vincent Dehin et Matteo Segers ; pour l'ASTRAC : Christophe Loyen, Justine Dandoy, Pierre Mativa et Liesbeth Vandersteene.

Six rencontres, entre fin 2015 et début 2016, ont permis d'établir l'accord commun ci-après présenté.

¹² Céline Martin coordonne le service Démocratie et Culture du Centre d'Action Laïque Liège. Elle est également active en tant que formatrice et accompagnatrice ; elle a notamment participé à la mise en pratique du nouveau décret sur la lecture publique. Elle est membre de la 3C.

¹³ Pierre Van Hoye est enseignant détaché, formateur chez Semaforma et coach. Il a accompagné les Centres culturels de la concertation hutoise dans la réalisation d'une charte partenariale.

❖ Une phase de validation par les instances des partenaires.

Le projet d'accord dessiné dans la phase de formalisation a été soumis pour validation aux membres des instances des deux organisations. Le 10 mai 2016, l'AG de l'ACC a avalisé le projet. Le CA de l'ACC du 28 juin 2016 a confirmé les derniers aménagements formels.

Pour une coupole fédérative des Centres culturels

❖ PREAMBULE

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'action 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 programme conclus par chacun sur la base du décret du 21 novembre 2013.

L'ACC et l'ASTRAC privilégient une entente 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'action 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 proposé 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 », des méthodes d'actions et des 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.

Des présentations du contenu du présent accord ont eu lieu à l'occasion des Assemblées générales 2016 de chacune des associations partenaires.¹⁴

Une présentation publique du projet fédératif commun et de ses axes de travail sera organisée à destination du secteur et des partenaires d'autres secteurs dès qu'une décision quant à la reconnaissance et au financement de l'action fédérative menée par les partenaires aura permis d'envisager son opérationnalisation ultérieure.

¹⁴ le 21 avril à Wépion pour l'ASTRAC et le 10 mai à Namur pour l'ACC.

❖ PRESENTATION

Définition commune de l'action fédérative

L'action fédérative des Centres culturels naît de la solidarité entre les acteurs du secteur qui se réunissent dans un but d'enrichissement et de renforcement mutuel.

L'action fédérative vise à nourrir, développer, dynamiser, défendre et promouvoir l'action des Centres culturels.

Elle se concrétise à travers des actions et des services comme la mise en réseau, la recherche et le développement, la mobilisation, l'information, la formation, la représentation, ...

L'action fédérative est représentative des acteurs du secteur et de leur diversité. Elle est cohérente avec les missions des Centres culturels et s'inscrit dans leurs valeurs sociétales.

Elle se construit sur la base des enjeux sectoriels. Les acteurs du secteur contribuent activement à la définition de l'action fédérative, à son organisation et à son évaluation permanente.

L'action fédérative ne se limite pas au secteur des Centres culturels, mais se situe dans un contexte large et s'ouvre à d'autres domaines. Elle crée des passerelles et cherche des synergies avec d'autres acteurs, mouvements et champs de société pour favoriser les échanges et une connaissance réciproque et permettre la poursuite d'objectifs partagés.

L'ACC et l'ASTRAC dans le champ de l'action fédérative

Les définitions ci-dessus traduisent la vision commune de l'action fédérative tout en reconnaissant les spécificités des partenaires.

Les contributions spécifiques de chaque organisation à l'action fédérative peuvent être présentées de la manière suivante :

L'ACC est l'Association des Centres culturels. Elle est une asbl qui réunit et représente des personnes morales, les 115 Centres culturels reconnus en Fédération Wallonie-Bruxelles et d'autres opérateurs culturels ayant des missions analogues. Elle est une fédération qui joue un rôle d'interface entre ses membres et les secteurs culturel et socioculturel. En qualité de chambre patronale, elle agit également au sein de la concertation sociale.

A l'image du secteur, son domaine d'expertise est étendu et transversal, tout en s'axant davantage sur les questions liées à la gestion et au pilotage des Centres culturels.

Le travail avec les membres se réalise prioritairement avec les délégués à la gestion journalière (les directeurs) et les instances (CA, PO, Conseils d'orientation, ...).

L'ACC conseille, accompagne, forme, informe et est un espace ressource pour les Centres culturels. Elle développe un maximum de forces « fédératrices » et veille à être porteuse de synergies collectives.

L'ASTRAC est le Réseau des professionnels en Centres culturels. Constituée en asbl, ses membres et forces vives sont des personnes physiques, professionnels des Centres culturels conventionnés de la Fédération Wallonie-Bruxelles. En tant qu'association représentative du secteur des Centres culturels, elle est en relation avec plusieurs fédérations, concertations et réseaux issus des Centres culturels ou proches du secteur. L'ASTRAC vise également à entretenir une relation privilégiée avec les syndicats.

Le domaine d'expertise de l'ASTRAC porte sur les pratiques professionnelles des différents métiers présents dans les Centres culturels en tant que contributions à l'action du secteur.

Son action est destinée à l'ensemble des professionnels des Centres culturels, toutes catégories et tous métiers confondus.

Ses méthodes caractéristiques sont l'organisation de temps et d'espaces pour l'échange et le partage d'expériences, informations et outils et la récolte, la propagation et la valorisation des signaux ascendants du secteur.

Les spécificités énoncées ci-dessus sont reconnues par chacun des partenaires. Ils y voient une complémentarité importante permettant d'agir conjointement à l'action fédérative en secteur des Centres culturels.

Pourquoi une « Coupole fédérative » ?

L'ACC et l'ASTRAC souhaitent préserver et renforcer la cohérence et la complémentarité de leur action respective.

La mise en place d'un cadre structuré et dynamique pour donner un caractère permanent à la concertation permettra de toujours affiner, actualiser et faire évoluer une vision commune sur l'action fédérative et sur les contributions de chaque partenaire dans ce contexte. Elle contribuera également à rendre ces apports plus lisibles pour l'ensemble des bénéficiaires, interlocuteurs et partenaires de leur action.

Au-delà d'un espace de dialogue et de réflexion partagée, la « Coupole fédérative » se veut un cadre pour agir en synergie. Elle permettra à l'ACC et l'ASTRAC de construire et de porter une parole commune pour défendre et promouvoir le secteur, d'assurer une bonne représentation de celui-ci et de développer des projets de collaboration au bénéfice de ses acteurs.

Au-delà d'un projet de collaboration bilatérale, la « Coupole fédérative » se veut être un cadre de travail flexible et ouvert à tous les acteurs du champ fédératif.

❖ SOCLE COMMUN : COMPLEMENTARITES

Vision commune issue des plans d'action respectifs

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 2017-2021.

En croisant ces conclusions, des éléments communs ont pu être reconnus.

| ENJEUX DE SOCIETE | | |
|---|---|--|
| ACC | COMMUN | ASTRAC |
| Soutenir la participation, l'émancipation et le développement humain des populations en FWB. | Contribuer à favoriser l'exercice des droits culturels : <ul style="list-style-type: none"> • par le renforcement et la valorisation de l'action culturelle, des 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. | 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 subsidiants | | 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. Renforcer la circulation de l'information dans le secteur. | Contribuer à la transition vers le nouveau décret et encourager son application (fond, forme, sens, moyens). Renforcer la professionnalisation du secteur. | Contribuer à la transition vers le nouveau décret à partir des pratiques de terrain. Outiller les professionnels et soutenir leur mise en réseau. |
| Renforcer les collaborations dans le secteur et avec d'autres secteurs. | Favoriser le décroisement 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 A L'ACTION FEDERATIVE | | |
|---|---|--|
| ACC | COMMUN | ASTRAC |
| Développer le travail de réseau et de connexions. Réussir le passage vers une action fédérative commune. | Ouvrir l'action fédérative à de nouveaux partenariats sectoriels et intersectoriels. | Renforcer l'action fédérative par de nouvelles articulations et synergies. |

| | | |
|---|---|---|
| Assurer le développement d'une association fédérative forte et complémentaire. Moderniser les instances ACC. Assurer la réception de l'information vers les acteurs agissant au bénéfice des membres. | Renforcer l'action fédérative et ses impacts. | Renforcer les moyens pour la mise en réseau et l'accompagnement des professionnels. |
| Renforcer l'adhésion des membres de l'ACC au projet fédératif. | 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 communs serviront à nourrir une *charte d'adhésion commune* (voir plus loin).

Enjeux prioritaires ou objectifs généraux de l'action fédérative commune

Les enjeux partagés identifiés dans le tableau ci-dessus 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 décret** du 21 novembre 2013 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, ...),
 - ➔ grâce à une consolidation de l'adhésion et de l'implication des acteurs du secteur.

Bénéficiaires de l'action fédérative

Les bénéficiaires de l'action fédérative commune sont : 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 ».

Chacune des associations identifie en outre des bénéficiaires directs plus spécifiques de son action.

- ☞ Pour l'ACC, il s'agit de l'ensemble des associations et pouvoirs organisateurs reconnus dans le secteur. Les professionnels responsables de la gestion et/ou de la direction profitent de l'action directement. Notons que les services de l'ACC sont réservés aux membres CC et non CC¹⁵.
- ☞ Pour l'ASTRAC, il s'agit de tous les professionnels en Centres culturels, tous métiers confondus, sans différenciation entre membres et non-membres¹⁶. L'action de l'ASTRAC s'adresse à l'ensemble des

15 : 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 similaire aux CC ou utile à ceux-ci (Concertation régionale, réseaux, ...).

équipes et travailleurs en CC. Quelques avantages sont toutefois réservés aux seuls membres (effectifs et adhérents).

Méthodes d'action

L'action fédérative développée par les associations partenaires repose sur des méthodes dont certaines sont communes et d'autres propres à l'une des associations.

Leur action commune se construit dans le respect de ces méthodes. Leur identification est donc utile pour l'organisation des travaux futurs.

Méthodes communes :

- ☞ interaction permanente entre les associations fédératives et leurs membres et autres bénéficiaires directs de leur action,
- ☞ non arbitrage dans le suivi et le soutien quotidien ¹⁷,
- ☞ implication participative des membres en ce compris dans la prise de décision,
- ☞ fonctionnement en réseau étendu.

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.

Méthodes propres à l'ASTRAC :

- ➔ animation et mobilisation d'un réseau – ascendance, méthodes participatives et « égalitaires » (collégialité, consensus),
- ➔ 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.

¹⁶ L'asbl ASTRAC est portée par des membres effectifs, professionnels en Centres culturels et soutenue par deux catégories de membres adhérents : des institutions conventionnées du secteur et des travailleurs du secteur.

¹⁷ : Les associations représentatives n'interviennent pas pour donner un conseil spécifique à un membre sans avoir été consultées au préalable.

Axes opérationnels du projet commun

Pour répondre aux objectifs généraux tels que définis ci-dessus, l'action fédérative commune de l'ACC et de l'ASTRAC s'articulera autour de trois axes prioritaires pour les années 2017-2021 :

(1) Un axe pour **opérationnaliser une « Coupole fédérative des Centres culturels »**

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 les projets spécifiques des associations partenaires au sein du projet fédératif commun.

(2) Un **axe intrasectoriel**

Cet axe de travail regroupera les opérations à destination des acteurs du secteur des Centres culturels.

Il 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.

(3) Un **axe « transsectoriel »**

Cet axe englobe des actions communes avec ou envers des acteurs, culturels ou non, qui se situent en dehors du secteur des Centres culturels.

Il 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.

Ces deux derniers axes seront menés en s'appuyant sur l'opérationnalisation de la « Coupole fédérative ».

La déclinaison des trois axes en actions et activités concrètes – qui est à affiner et à compléter – est développée plus loin, dans la partie « développement des axes opérationnels ».

❖ ESPACE INSTITUTIONNEL COMMUN

Un espace fédératif commun est créé par l'ACC et l'ASTRAC

- ▲ pour garantir le développement ultérieur et l'enrichissement de leur vision commune sur l'action fédérative et ses enjeux,
- ▲ pour la mise en œuvre de projets communs suivant les axes de travail définis,
- ▲ pour identifier les nouveaux projets et mutualisations à réaliser.

Cet espace fédératif commun sera structuré par étapes et pourra donner lieu à la création progressive d'une structure fédérative unique moyennant une période d'expérimentation.

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

Concrètement :

Une « Coupole fédérative des Centres culturels » est créée, portée par l'ACC et l'ASTRAC.

La « Coupole fédérative » est une association qui a pour **finalité** le développement et la promotion des droits culturels pour tous par le biais de l'action fédérative des Centres culturels.

La définition extensive des missions de la « Coupole fédérative » se dessinera à partir du présent accord.

Sa structuration institutionnelle sera définie progressivement pour prendre sa forme définitive à l'issue d'une période d'expérimentation.

▲ Les principes suivants guideront la structuration de la « Coupole fédérative » au moment de sa constitution formelle :

- ➔ l'ACC et l'ASTRAC sont représentées au sein de la « Coupole fédérative » par une délégation désignée par leurs CA respectifs,
- ➔ une représentation paritaire des deux structures,
- ➔ une capacité de mandat identique.

Ces principes seront traduits et complétés dans un ***organigramme de fonctionnement***.

▲ Le calendrier d'adaptation institutionnelle suivant est envisagé, calqué sur des périodes référentes au décret:

- ➔ 2017-2021 (période transitoire CC) : opérationnalisation du présent accord via les contrats programme reconnus des 2 partenaires et l'entente commune mise en œuvre via la « Coupole fédérative ». Demande du maintien des deux reconnaissances en tant qu'ORUA pour 5 ans.
- ➔ 2021 : le cas échéant, dépôt d'une 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.

❖ DEVELOPPEMENT DES AXES OPERATIONNELS

Axe 1 : Opérationnalisation d'une « Coupole fédérative »

Les actions et chantiers suivants sont prévus :

(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'études 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 ».

Cette charte comprendra :

- ➔ les **principes de base** du sens de l'action ; les raisons de fédération telles que reprises dans cet accord et plus si nécessaire,
- ➔ les **domaines d'intervention de la « Coupole fédérative »** et ceux qui sont **spécifiques aux partenaires**,
- ➔ le partage des différences de **stratégies d'actions** et leur reconnaissance mutuelle dans leur complémentarité,

→ quelques **outils de fonctionnement** incontournable :

- un **organigramme de fonctionnement** propre à la « Coupole fédérative »,
- un **vade-mecum** avec les lignes de conduite pour le fonctionnement de la « Coupole fédérative » (communication, mandats, ...),
- les **méthodes de traitements des données** recueillies et fiabilisation,
- des **indicateurs** pour mesurer l'atteinte des objectifs généraux.

(3) Mettre en place des **outils pour baliser l'action** de la « Coupole fédérative ».

En ce compris :

- l'**outil de contact** de la « Coupole fédérative » (en croisant et partageant les bases de données des associations partenaires) + les normes d'utilisation de la nouvelle base de données,
- l'**organigramme « réseaux »** de la « Coupole fédérative » incluant les ramifications de chacune des associations partenaires,
- l'**inventaire des mandats** occupés par la « Coupole fédérative » et par chaque association partenaire, précisant l'affectation, la spécificité et la qualité des mandats,
- l'**inventaire des ressources**, outils de gestion (fonctionnement du secrétariat, budget, etc.),
- les **programmes d'action annuels** qui comprendront les grandes opérations pour chacune des 5 années à venir, en ce compris leurs **outils (indicateurs) d'évaluation**.

Axe 2 : Action intrasectorielle

Les opérations et actions suivantes sont prévues :

(1) Développer **une stratégie de formation** traduite dans des programmes de formation annuels.

La stratégie et les programmes de formation de la « Coupole fédérative » se construiront en lien avec les programmes propres aux associations partenaires. Ils prendront en considération les accords éventuels avec d'autres opérateurs.

Les programmes annuels s'appuieront sur :

- l'inventaire 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 de chacun 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 pour le suivi de cette thématique spécifique.

(2) Définir la **stratégie et le plan de communication** de la « Coupole fédérative », en lien avec les plans de communication de chacune des organisations partenaires.

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

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

(3) Coordonner les initiatives et **rencontres sectorielles**, passant par :

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

Axe 3 : Action transsectorielle

La « Coupole fédérative » identifiera et construira un premier champ fédératif intersectoriel en vue d'une représentation forte des acteurs des Centres culturels.

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.

❖ RESSOURCES ET MOYENS

Le projet fédératif commun s'appuiera en 2017-2021 sur la mise en œuvre des plans d'action respectifs de l'ACC et de l'ASTRAC, plans qu'il complètera et renforcera.

La mise en œuvre de ces plans d'action est donc indispensable au lancement de la « Coupole fédérative » et à l'investissement de ses axes de travail.

Pour pouvoir mener à bien leurs plans d'action, l'ACC et l'ASTRAC sollicitent une aide de la FWB d'un montant global de 292.700 euros. Ce montant se répartira de la manière suivante :

- 167.700 euros pour participer au financement du plan d'action de l'ACC,
- 125.000 euros pour participer au financement du plan d'action de l'ASTRAC.

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

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

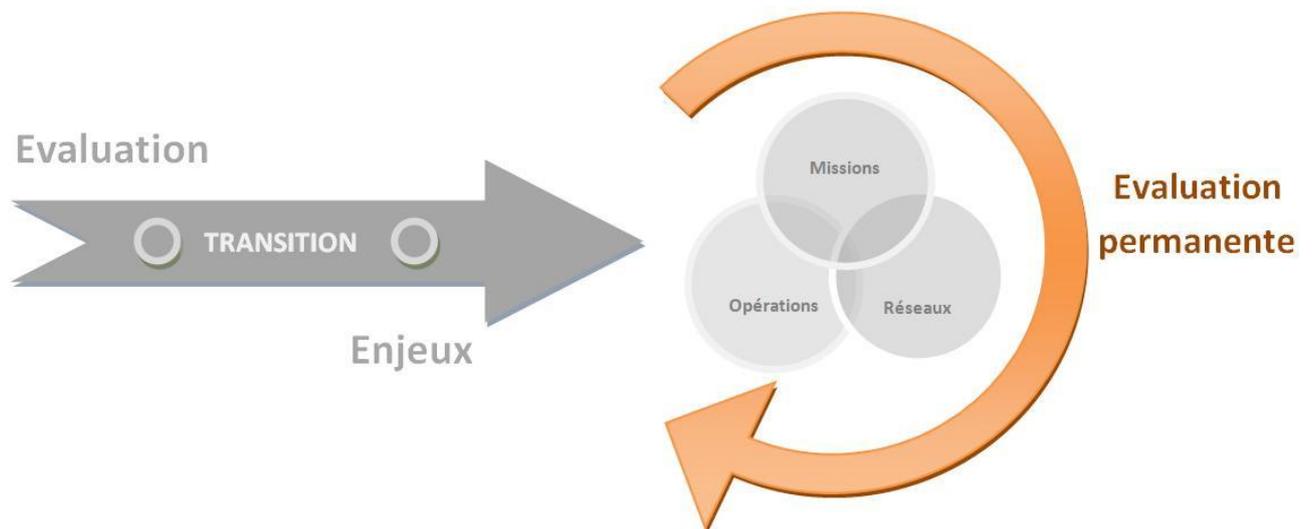
Le **budget pluriannuel** de la « Coupole fédérative » pour les années 2017-2021 sera réalisé sur la base du présent accord, tenant compte des accords de financement conclu entre les partenaires et la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Ce budget définira les apports respectifs de chaque association à la « Coupole fédérative », en termes de moyens (recettes et dépenses) et de valorisation des services.

Il sera affiné annuellement et validé selon les procédures définies au sein de la « Coupole fédérative ».

En ce qui concerne l'**organisation du travail**, les associations conviennent de la liberté de chaque partenaire à établir son siège social et ses bureaux où il le souhaite sur le territoire de la Fédération Wallonie-Bruxelles et cela pendant toute la durée du premier contrat-programme des partenaires au moins.

Auto-évaluation



L'ACC s'inscrit dans un processus cyclique. Son action se construit grâce à des échanges permanents avec les Centres culturels et ses partenaires directs. Cette dynamique se retrouve dans son processus d'auto-évaluation.

Afin de garantir le bien-fondé des stratégies proposées dans le contrat-programme, une auto-évaluation permanente et transversale sera développée. Elle s'inscrit dans chaque chapitre clé du plan d'action : missions, opérations et réseaux.

Le modèle d'auto-évaluation proposé permettra d'améliorer les choix stratégiques de manière régulière. Il assure une réflexion sur le choix des missions, leurs priorisations et leurs traductions en opérations. C'est également un moyen pour lancer ou renouveler le dialogue avec les membres et les partenaires. Le travail pro-actif sur lequel l'auto-évaluation se base permettra de corriger, le cas échéant, les méthodes d'actions de l'ACC.

Méthodologie

Inspiré par le processus CAP 2016, l'ACC inscrira formellement l'auto-évaluation à son agenda. L'objectif est d'avoir une vision d'ensemble régulièrement actualisée sur l'action et à différents niveaux.

L'ACC poursuivra son principe d'auto-évaluation participative. Le travail sera plus bénéfique s'il comprend des apports et contributions de personnes impliquées dans son développement. Ce travail s'adresse donc à l'ensemble des composantes de l'ACC : équipe, CA, Bureau, AG, etc. Il ne s'agit pas d'un cadre figé. Ce processus peut évoluer dans le temps.

Les outils d'évaluation utilisés seront basés sur des matrices de type AFOM, des consultations directes et indirectes, des rapports d'auto-évaluation groupés et personnels et des productions de documents ressources.

La récolte des données, leurs analyses et leurs synthèses permettra de proposer une vision stratégique complémentaire ou une réadaptation de celle-ci.

C'est l'équipe de l'ACC qui coordonne le travail d'auto-évaluation. Pour y parvenir, elle établit des actions clés à différents niveaux.

☞ A son niveau

- ▲ La fréquence des réunions d'équipe se poursuivra une fois tous les 15 jours. Ces moments permettent de faire le point et de coordonner les actions futures mais aussi de faire un retour sur les événements passés tout en les analysant.
- ▲ L'équipe se réservera annuellement un moment destiné à l'évaluation et au recensement des points forts et/ou à améliorer au niveau de son fonctionnement.
- ▲ L'équipe continuera à se former. Chaque année, les collaborateurs qui le souhaitent sont invités à prendre part à des modules de formations professionnelles afin d'améliorer leurs connaissances liées à divers domaines ou thématiques (relations internes aux équipes de travail, outils de gestion, méthode d'animation, piloter un CC, etc.).

☞ Au niveau du conseil d'administration de l'ACC

- ▲ Les réunions prévoiront des moments d'échanges sur les questions liées au fonctionnement interne et sur le suivi du contrat-programme (méthode par suivi formel et par état des lieux des points adoptés).
- ▲ Une réunion sera programmée tous les 2 ans (type mise au vert) afin d'évaluer le fonctionnement des instances et l'articulation administrateurs-équipe-membres.

☞ Au niveau des membres

- ▲ Les rencontres de terrain avec de nouveaux collaborateurs ou dans le cadre d'accompagnements spécifiques seront l'occasion d'adapter les outils de fonctionnement de l'ACC, d'enrichir les méthodes de suivi du secteur et de lancer de nouvelles idées d'actions.

- ▲ L'Assemblée générale sera un moment rassembleur pour présenter les résultats de l'année. Pour 2017-2021, l'ACC continuera d'organiser des moments de réflexion quant à son rôle dans le secteur, comme elle l'a fait en 2015 et 2016. Ces moments permettront la mise en débat et l'adaptation de la note « Enjeux et perspectives pour les Centres culturels francophones au XXIème siècle », mais surtout de recueillir les avis du secteur face à l'actualité des Centres culturels.
 - ▲ Ouverture du CA de fin d'année afin de permettre aux membres de pouvoir participer pleinement aux discussions et d'avoir des retours plus directs sur des thématiques clés.
 - ▲ En fin de contrat-programme, l'ACC relancera une vaste étude sur ses services et son fonctionnement auprès de ses membres.
- ☞ **Au niveau de la coupole fédérative**
- ▲ Comme indiqué dans l'accord ACC-ASTRAC, la collaboration s'inscrit dans un cadre d'évaluation permanente avec un agenda référent.
- ☞ **Au niveau des tiers du secteur culturel au sens large**
- ▲ L'ACC souhaite élargir son champ d'évaluation avec des partenaires directs du secteur. Pour ce faire, elle étudiera la possibilité de mettre sur pied une rencontre annuelle sur l'occupation des champs d'action de la coupole fédérative et de l'ACC dans le secteur socioculturel, notamment via la plateforme socioculturelle.

Outils et indicateurs

Les outils d'évaluation seront à la fois structurés (groupes de travail, questionnaires, auto-évaluation par grilles,..) et informels (observations, conversations privilégiées, visites sur le terrain,...). Ils seront amenés à évoluer.

Au niveau des outils structurés, l'ACC établit une grille missions-opérations-réseaux qui est utilisée chaque année dans le rapport annuel d'activités afin de faciliter le suivi, le contrôle et la comparaison des opérations et missions.

Au niveau des outils informels, l'ACC renforcera sa présence sur le terrain, elle aura donc un retour plus direct de la part de ses membres.

Fin du premier semestre 2019, l'ACC effectuera en équipe, un bilan interne sur la réalisation de la première moitié du contrat-programme. Ce bilan mettra en valeur l'accomplissement et les progressions du plan d'action. Les grilles comparatives des années 2017, 2018 et mi-2019 seront confrontées au regard de cette demande.

Toute une série d'autres indicateurs seront également pris en compte chaque année :

- ▲ au niveau des formations : formulaire-type d'évaluation et récolte de données quantitatives ;
- ▲ au niveau du site : analyse statistique plus ciblée (visites/recherches) ;
- ▲ au niveau des envois et contacts : travail sur les bases de données (administrateurs, réseaux, presse) pour quantifier les envois ;
- ▲ au niveau des services et conseils : nombre de consultations et types de questions ;
- ▲ au niveau des groupes de travail, évènements : investissement, nombre de personnes, localisation ;
- ▲ au niveau du CA : nombre de participants, respect de la parité.

Ces données chiffrées vont également pouvoir renforcer et objectiver certaines actions.

La liste des composantes de l'auto-évaluation indiquée ici n'est pas exhaustive. Elles sont fondamentales pour assurer le suivi de la réalisation du contrat-programme.

Il est essentiel de poser les lignes directrices qui amorcent cette réflexion liée à l'auto-évaluation et de fixer les conditions qui feront que l'ACC décide de poursuivre, d'améliorer ou d'abandonner certains objectifs pour garantir une action de qualité au bénéfice de ses membres.