

**culture.
wapi**

ASBL Culture.Wapi
Rue de la Citadelle 124/29
7500 Tournai
BCE : 0478 220 292

**DEMANDE DE
RENOUVELLEMENT DU
CONTRAT-PROGRAMME
CULTURE.WAPI ASBL**

JUIN 2018



PLAN

1. INTRODUCTION	4
A. CONTEXTE	
B. RÉTROACTES	
2. CONTRAT-PROGRAMME 2014-2018	5
A. ÉVALUATIONS	
B. EXÉCUTION DES MISSIONS & PERSPECTIVES	
3. PROPOSITION DE NOUVEAU CONTRAT-PROGRAMME	8
A. MISSIONS	
B. MÉTIERS	
C. PLAN D' ACTIONS	
D. ÉVALUATION ET CRITÈRES	
4. PLAN FINANCIER	14
A. BUDGET	
B. PERSPECTIVES	
5. ANNEXES	15
A. ASSISES CULTURELLES DE WALLONIE PICARDE 2013/SYNTHÈSES DES TABLES DE RÉFLEXION	
B. CONTRAT-PROGRAMME 2014-2018	
C. RAPPORTS D' ACTIVITÉS 2014-2017	
D. ÉVALUATION STRATÉGIQUE DE 2018 : RAPPORT	
E. PERSPECTIVES BUDGÉTAIRES : LES DEUX SCÉNARIOS POUR 2019-2023	



1. INTRODUCTION

A. CONTEXTE

- **Culture•Wapi** asbl existe depuis 2003.
- Sa forme, son organisation et ses missions ont évolué d'une part, parallèlement à la maturation de son territoire d'action – la Wallonie picarde – et, d'autre part, au regard de l'évolution des décrets culturels qui sont au cœur de ses missions.
- C'est ainsi un rôle d' « **ensemblier culturel territorial pluridisciplinaire au service de tous les acteurs/opérateurs s'inscrivant dans la philosophie des décrets** » qui a été ambitionné au sein du contrat-programme 2014-2018.
- Le territoire « Wallonie picarde » a lui aussi évolué pour se constituer en une échelle de sens et d'action pertinente. Ce niveau s'ancre dans différents repères historiques. Elle s'appuie sur un partage politique. Elle se renforce par des formes de sédimentation institutionnelle et organisationnelle. Elle trouve une certaine cohérence sociologique à travers la logique de bassin de vie.
- La cohérence territoriale de la Wallonie picarde va de pair avec la reconnaissance d'autres échelles territoriales, plus locales, plus étendues ou partiellement superposées. Il est possible de travailler en complémentarité avec ces différentes échelles.
- Le territoire de la Wallonie picarde est composé d'un nombre important d'acteurs caractérisés par leur diversité sectorielle (musées, centres culturels, bibliothèques, écoles, . . .), de tailles (petites ou grandes organisations, individus, associations de fait . . .) et de statuts (associatif à forte composante bénévole/professionnelle, service public, artiste professionnel/amateur, privé marchand . . .).
- Sur ce territoire, des acteurs habituellement non reconnus comme « culturels » développent également des « actions culturelles », entendues : soit au sens strict, d'actions de création ou de diffusion d'œuvres artistiques ainsi que de soutien à l'activité artistique ; soit au sens large, de travail sur les représentations sociales et les modes de vie de la population.

B. RÉTROACTES

- Les Missions & Métiers (Contrat-programme 2014-2018) ont été contractualisées suite à la séquence des assises culturelles de Wallonie picarde qui, en 2013, ont réuni très largement les acteurs culturels de la région autour des enjeux du développement culturel et des attentes par rapport à l'outil Culture•Wapi. (L'ensemble des comptes rendus des réflexions se trouve en annexe au présent dossier).
- C'est la mission d' « ensemblier culturel territorial pluridisciplinaire » qui est devenu le socle de la déclinaison des 4 grandes missions de l'Agence pour la période : (#1) Guider le processus réflexif sur la culture en Wallonie picarde mené avec les opérateurs-acteurs du territoire ; (#2) Développer son savoir-faire en matière d'ingénierie et de médiation culturelles territoriales et renforcer ce rôle d'opérateur de soutien ; (#3) Contribuer au rayonnement culturel du territoire en assurant en particulier son insertion dans des territoires plus larges ; (#4) Mettre en place une communication culturelle de référence et coordonnée à l'échelle du territoire.
- Au point de vue organisationnel, l'association (AG+CA) est composée par 4 collèges de membres (+- 80 membres représentatifs des secteurs culturels/géographiques) : les fondateurs, les représentants des Centres culturels de Wallonie picarde, les membres du réseau des autres opérateurs culturels, les représentants du Conseil de développement de Wallonie picarde.

2. CONTRAT-PROGRAMME 2014-2018

A. ÉVALUATIONS

- Les rapports d'activités de 2014 à 2017 se trouvent en annexe à ce dossier. L'enjeu de ces rapports est, annuellement, de rendre compte du concret de nos travaux. C'est à partir de ces éléments tangibles qu'a été pensé – en accord avec notre comité d'accompagnement (COMAC) composé par Jean-François Fueg, Sophie Levêque, François Galland, Vincent Bertholet (représentants l'administration de la Culture) et de Raphaël Debruyne (Président de l'Agence) et Vianney Favier (Directeur) – la mise en place d'une « évaluation stratégique ».
- Ce moment, étalé dans le temps (entre fin 2017 et le premier semestre 2018) a été, dans un premier temps, l'occasion de prendre un regard d'aigle avec nos membres et partenaires sur le niveau d'accomplissement de nos missions et, dans un deuxième temps, d'échafauder une vision prospective de l'agence culturelle de demain.

L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE¹

- Orientations méthodologiques :
 1. Suivant les préconisations du COMAC, une méthode combinée d'intelligence collective et de mobilisation de nos membres et partenaires devait être mise en place.
 2. L'option d'un prestataire-animateur externe (et neutre) a été retenue afin d'accompagner ce processus auquel les membres de l'équipe de Culture•Wapi participeraient. C'est Damien Vanneste, sociologue, qui a été retenu.
 3. L'évaluation stratégique avait également un autre enjeu. Tenter de faire ressortir avec nos conclusions, quel pourrait être « un modèle » d'Agence culturelle au sein des politiques culturelles (de la Fédération Wallonie-Bruxelles). A cette proposition de modèle (présenté plus bas) vient se greffer une génétique « Wallonie picarde ».
 4. L'évaluation s'est déroulée en trois phases majeures.
- Première phase :
 5. La première (Phase 1) visait à évaluer mission par mission le niveau d'accomplissement de nos objectifs.
 6. Elle a été animée suivant une inspiration de la « méthode d'analyse en groupe² » qui part du factuel pour tendre vers une mise en perspective réflexive. La méthode vise à partir des expériences concrètes pour élaborer progressivement et collectivement une analyse du travail mené.
 7. Chacune des 4 grandes missions a ainsi été abordée par des groupes gravitant entre 12 et 16 participants (membres et/ou partenaires de l'agence), soit plus d'une quarantaine de participants individuels.
- Deuxième phase :
 8. La Phase 2 a eu pour enjeu – sur base d'une restitution globale de la première phase – de co-construire une vision stratégique avec les bénéficiaires de Culture•Wapi.

¹ Les détails de l'évaluation stratégique se trouvent dans le rapport annexé au présent dossier.

² Cf. Van Campenhoudt L., Chaumont J.-M. et Franssen A. (2005), La Méthode d'analyse en groupe. Applications aux phénomènes sociaux, Paris, Éditions Dunod.



9. Les résultats intermédiaires des 4 premiers ateliers d'évaluation ont fait écho à un regard particulier : La « théorie de l'acteur-réseau¹ », angle par lequel peut être décryptée l'Agence culturelle Culture•Wapi.
 10. Un ensemble de « controverses » a émergé durant la première phase de l'évaluation. Sur base de celles-ci, des « tensions dialogiques » sont apparues : une relation dialogique est une association dynamique entre deux phénomènes, en apparence contraires, qui s'alimentent mutuellement². En d'autres mots, il s'agit de tensions qu'il ne faut pas dépasser (≠ dialectique), mais de tensions avec lesquelles il faut composer pour avancer.
 11. C'est à partir de ces « tensions » qu'ont été identifiées 7 grandes questions sur les contours que doit prendre une agence culturelle de demain. Ces questions ont été traitées suivant la méthodologie du forum ouvert laissant à chaque participant le soin d'aborder librement les différents thèmes et d'y apporter utilement leur contribution.
- Troisième phase :
 12. Suite à cette double séquence, la rédaction de la proposition des missions pour une agence culturelle de développement territorial à partir de 2019 a été réalisée.
 13. C'est sur base de ce travail que sont proposées les missions d'une agence culturelle territoriale de développement avec, comme indiqué plus haut, une spécialisation « Culture•Wapi » pour mettre en œuvre le cahier des charges de ces missions.

B. EXÉCUTION DES MISSIONS 2014-2018 ET PERSPECTIVES

- Cette partie restitue une analyse synthétique du travail mené avec nos membres et partenaires dans le cadre du processus d'évaluation stratégique décrite ci-dessus. Pour l'évaluation de chacune des missions, une analyse transversale est proposée. Cette dernière pourra être utilement combinée avec les contenus des différents rapports d'activités annuels annexés au présent dossier. Les détails de l'évaluation se retrouvent dans l'annexe « évaluation stratégique 2018 ».
 - **La première mission** est de « guider le processus réflexif sur la culture en Wallonie picarde mené avec les opérateurs-acteurs du territoire, notamment en :
 1. animant les espaces réflexifs dans le prolongement des Assises culturelles ;
 2. clarifiant et définissant la place de la culture dans le projet de Territoire de Wallonie picarde ;
 3. impulsant des réflexions pertinentes à la demande des acteurs et/ou opérateurs culturels ou pour les besoins de sa propre analyse du territoire. »
- Les principaux éléments d'évaluation qui ont « transversalisé » la bonne exécution de la mission font échos :
1. au décloisonnement des pratiques (sortir « les » nez du guidon, casser les routines, oser faire des ponts, ...) ;
 2. à l'articulation des acteurs (mise en réseaux in & out territoire) ;
 3. au soutien des acteurs (dimension reconnaissance : de l'existence, institutionnelle et politique).

¹ Présente à travers les travaux d'auteurs tels que Bruno Latour, Michel Callon, John Law, Madeleine Akrich, Antoine Hennion... La lecture de la théorie au regard de la réalité de Culture•Wapi asbl est présentée par Damien Vanneste dans son rapport de prestation final (voir pièce jointe au dossier).

² Cf. Morin E., La méthode. La connaissance de la connaissance.



- **La deuxième mission** est de « développer notre savoir-faire en matière d'ingénierie et de médiation culturelles territoriales et renforcer ce rôle d'opérateur de soutien, notamment en :
 1. animant les animateurs du territoire ;
 2. coordonnant et/ou conventionnant des partenariats à vocation territoriale ou supra-territoriale ;
 3. décloisonnant les pratiques culturelles ;
 4. fédérant tous les acteurs culturels ;
 5. initiant des projets pilotes intégrant la culture au Projet de territoire de Wallonie picarde. »

→ Les principaux éléments d'évaluation qui ont « transversalisé » la bonne exécution de la mission sont les rôles de :

 1. caisse de résonance/d'amplificateur ;
 2. facilitateur (garant de tiers ou de légitimité, traducteur/ interprète) ;
 3. laboratoire (expérimentateur à géométrie variable, articulation visant à l'autonomisation et pérennisation du travail opérationnel, droit à l'erreur) ;
 4. accélérateur de décloisonnement, « au service » de n'importe quel acteur culturel.

- **La troisième mission** est de « contribuer au rayonnement culturel du territoire en assurant en particulier son insertion dans des territoires plus large, notamment en :
 1. insérant la Wallonie picarde dans la Capitale européenne de la culture de 2015 via sa dynamique culturelle territoriale ;
 2. affirmant la Wallonie picarde, via la candidature de la Ville de Tournai en fédérant les autres communes à la Métropole culture de la Fédération Wallonie –Bruxelles en 2018 ;
 3. confortant son rôle de tête de réseau culturel territorial auprès des territoires voisins. »

→ Les principaux éléments d'évaluation qui ont « transversalisé » la bonne exécution de la mission sont :

 1. un territoire de projets (qui est réel et se construit) en lien avec un projet de territoire ;
 2. une gouvernance axée autour de la collaboration et de l'intelligence collective ;
 3. des forces centrifuges et centripètes, des méthodologies ascendantes ou descendantes ;
 4. des dynamiques culturelles territoriales (retombées et impacts positifs à posteriori, un rayonnement pour les dynamiques)

- **La quatrième mission** est de « mettre en place une communication culturelle de référence et coordonnée à l'échelle du territoire, via, notamment :
 1. une plateforme web communiquant sur les informations, initiatives et tout autre élément pertinent émanant des opérateurs culturels reconnus et non-reconnus au bénéfice des opérateurs culturels du territoire (catalogue de services/outils améliorant la qualité du travail en réseau) ;
 2. des publications professionnelles à l'échelle du territoire (journaux, répertoires sectoriels et/ou trans-sectoriels professionnels) ;
 3. un espace réflexif sur la culture en Wallonie picarde via le processus permanent des Assises culturelles de la Wallonie picarde. »

→ Les principaux éléments d'évaluation qui ont « transversalisé » la bonne exécution de la mission sont la « lisibilité » :

 1. des missions (avec un souci de clarification des missions/fonctions)
 2. des fonctions de communications assurées par Culture•Wapi.
 3. des outils collaboratifs pour amener la valorisation des acteurs culturels et de leurs productions.

3. PROPOSITION DE NOUVEAU CONTRAT-PROGRAMME

A. MISSIONS

- La proposition de missions qui suit s'est construite dans le cadre de l'évaluation stratégique de l'Agence.
- Elle se décline en plusieurs parties : proposer un « sens » (autrement dit le cadre); les « missions »; enfin décrypter des impacts « structurels ».

« Sens » des missions

- Les acteurs culturels jouent un rôle fondamental dans les dynamiques d'apprentissage, de découverte (de soi, des autres, du monde...), d'émancipation et de divertissement.
- Dans le rôle qu'ils tiennent pour les individus et groupes et dans les liens qu'ils nouent avec d'autres acteurs, les acteurs culturels participent du dynamisme du territoire de Wallonie picarde, compris dans sa diversité.
- Au cœur d'un tel paysage, la finalité d'une agence culturelle territoriale est de soutenir et renforcer ce dynamisme culturel à l'échelle du territoire de la Wallonie picarde, tout en composant avec les différentes échelles territoriales qui y sont présentes.
- Soutenir et renforcer le dynamisme culturel (auxquels contribuent les acteurs dits « culturels » et d'autres acteurs engagés dans des actions culturelles) à l'échelle d'un territoire signifie : d'abord, permettre l'extension du domaine culturel, dans une perspective de démocratie culturelle ; ensuite, de permettre le développement territorial par la culture.
- Plus précisément, le rôle d'une agence culturelle territoriale n'est donc pas de se suppléer aux acteurs culturels, ni de combler des manques vis-à-vis de leurs actions menées. Il consiste à permettre aux acteurs de s'inscrire dans une logique d'**innovation sociale et culturelle territoriale**, c'est-à-dire : de déployer et d'étendre leurs capacités d'action, d'abord ; d'imaginer, de développer et d'évaluer leurs actions dans des horizons nouveaux rendus « possibles » par le travail d'impulsion ou de structuration mené par et avec l'agence.
- **L'Agence Culture•Wapi incarne cette finalité d'innovation à travers le prisme de l'intelligence collective**, c'est-à-dire en encourageant et pratiquant les méthodes collaboratives de travail qui permettent de réaliser effectivement une co-construction des projets dans une visée de production de « biens communs ».

Missions

- La finalité d'une agence culturelle territoriale, telle que Culture•Wapi, se décline en différentes missions à relever : une mission de liaison, une mission d'**expérimentation**, une mission de **support** à l'action émergente et une mission de **connaissance**.
- Ces quatre missions s'articulent entre elles, c'est-à-dire qu'elles dépendent les unes des autres. Elles peuvent être plus moins ou présentes selon les projets/dynamiques.
- La « **mission liaison** » consiste à soutenir la mise en réseau d'acteurs culturels ou à vocation culturelle¹ en veillant à leur diversité et à leur égale considération, en vue d'étendre, de renforcer ou de reconfigurer des projets ou événements culturels existants en Wallonie picarde. Cette mission invite à :

¹ Par la suite, derrière l'expression d' « acteurs culturels », on entendra systématiquement les acteurs classiquement définis comme tels et d'autres acteurs (économiques, environnementaux, de l'action sociale...) ayant une vocation culturelle à travers certains des projets qu'ils mènent.

1. Décloisonner et innover dans les pratiques, au sein du secteur culturel et au-delà de celui-ci, ceci se réalisant de manière privilégiée au sein de la Wallonie picarde mais en connexion régulière avec des acteurs extérieurs ;
 2. Organiser une maturation progressive et collective des projets en vue de construire une vision partagée ;
 3. Encourager la concrétisation de ce travail en réseau par des projets ou des événements communs.
- La « **mission expérimentation** » consiste à explorer de nouvelles formes d'actions culturelles et de nouvelles cultures du travail d'action territoriale. Cette mission invite à :
 1. Articuler la contribution au projet de territoire de Wallonie picarde des dynamiques de territoire(s) de projet(s) ;
 2. Animer des regroupements d'acteurs culturels en voie d'initier et développer des projets communs originaux et y assurer un suivi d'ingénierie culturelle;
 3. Etablir des collaborations avec des partenaires extérieurs au territoire afin d'alimenter la dynamique culturelle territoriale.
 - La « **mission support à l'action émergente** » consiste à soutenir, dans une logique de co-construction plutôt que dans une logique d'aide-services, des organisations de Wallonie picarde qui souhaitent se structurer ou affiner l'orientation de leur projet culturel. Cette mission invite à :
 1. Accueillir les demandes d'aide, les reformuler de manière négociée et apporter des conseils (d'orientation culturelle, d'ingénierie, de communication, de logistique. . .) sur une période définie ;
 2. Orienter ces demandes vers d'autres opérateurs culturels ou institutionnels à même de répondre également aux attentes de structuration ;
 3. Assurer les conditions de « pérennisation autonome » des organisations qui ont été soutenues au cours d'une période limitée.
 - La « **mission connaissance** » consiste à créer les synergies susceptibles de produire et diffuser des connaissances partagées à propos des dynamiques culturelles territoriales en Wallonie picarde. Cette mission invite à :
 1. Mutualiser les démarches collaboratives d'analyse partagée existantes et soutenir le développement de telles connaissances à l'échelle de la Wallonie picarde ;
 2. Jouer un rôle d'opérateur de « traduction » entre les acteurs du territoire issus de différents domaines ou de différents secteurs culturels, voire jouer un rôle de coordinateur de formation continuée avec et pour ces acteurs ;
 3. Faire connaître à l'extérieur le travail d'intelligence collective produit à l'échelle de la Wallonie picarde au niveau de l'action culturelle territoriale et s'inscrire dans des réseaux plus larges de partage de connaissances plus larges.

Structure

- De la finalité que se donne l'agence Culture•Wapi et de ses missions, découlent toute une série d'**implications organisationnelles** à prendre en compte pour définir une structure à même de porter et réaliser ces orientations.
- En tant qu'opérateur de liaison entre des opérateurs culturels existants en Wallonie picarde, l'agence Culture•Wapi doit veiller à adopter une **double posture de neutralité et d'équité**.

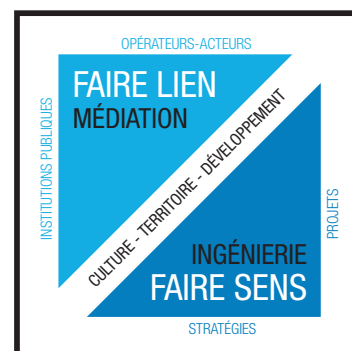


Aussi, elle ne peut pas dépendre fonctionnellement d'un ou de quelques-uns de ces opérateurs culturels (sinon de tous).

- En tant qu'acteur d'innovation sociale et culturelle territoriale, l'agence Culture•Wapi travaille avec les opérateurs culturels sur des voies qui, par définition même (puisqu'on parle d'innovation), sont incertaines. La confiance entre acteurs constitue de ce fait un prérequis essentiel à la possibilité de travail en commun. Celle-ci n'est envisageable que si l'agence Culture•Wapi n'apparaît ni comme un agent évaluateur-sanctionnant ni comme un levier de rationalisation des moyens culturels. Aussi, il y a un intérêt de fond à ne pas fondre ce type d'agence à l'administration de la culture.
- En tant qu'acteur territorial innovant, l'agence Culture•Wapi est amenée à contribuer aux exercices de redéfinitions théoriques et pratiques de la sphère de la « culture ». Cet exercice n'est cependant possible que si, paradoxalement, une singularité de vocation culturelle lui est reconnue au sein de l'action territoriale. Aussi, Culture•Wapi ne peut pas être uniquement un axe de travail mais, si on reconnaît l'importance de ces finalité et missions, doit demeurer une organisation à part entière.
- Vu ces finalité et missions, il semble souhaitable de préserver cette forme de triple indépendance que connaît l'agence Culture•Wapi, voire de la renforcer (si les acteurs en présence jugent utile de repenser en ce sens la gouvernance interne de l'asbl). Pour l'instant, cette indépendance est en fait rendue possible grâce à la multiplication des interdépendances (qui permettent concrètement de ne pas dépendre d'un seul acteur)¹. Ces nombreuses interdépendances constituent une source de complexité que l'agence doit gérer ; ceci est donc un élément structurel de son travail.
- Une telle agence culturelle territoriale, inscrite au cœur de réseaux d'acteurs et travaillant dans une logique de « bien commun » doit poursuivre son travail d'évaluation continue. Si est reconnue cette finalité d'innovation sociale et culturelle, il demeure crucial de rendre des comptes, pas uniquement pour attester des activités menées, mais tout autant pour mettre en évidence les processus sociaux et culturels mis en place, ce qui est une manière de valoriser la singularité du travail à l'œuvre.

B. LES MÉTIERS

- Dans le contrat-programme 2014-2018, les deux principaux métiers d'une agence culturelle de développement territorial ont été repris en tant que tels².
- Ces deux métiers sont l'ingénierie culturelle territoriale et la médiation culturelle territoriale.
- Ces deux fonctions peuvent continuer à servir de « référent-métier » pour mener à bien les missions-cadres proposées ci-haut.
- **Ingénierie culturelle territoriale** = capacité d'apporter des solutions =
 1. Définir des objectifs, des stratégies
 2. Réaliser techniquement des dynamiques, des projets
 3. Mobiliser des financements
- **Médiation culturelle territoriale** = outil de maillage entre 3 pôles =
 1. Opérateurs/acteurs
 2. Institutions de services publics
 3. Objets (im)matériels, territoires, idées



¹ L'indépendance organisationnelle pourrait, sur le principe, se construire autrement. Mais un tel modèle alternatif serait à inventer et semble, dans le cas présent, difficilement imaginable.

² Voir annexes : contrat-programme 2014-2018.

C. PLAN D' ACTIONS

- Afin d'exemplifier le volet missions, un plan d'actions sur les courts et moyens termes est proposé par l'équipe. Il est complexe de proposer un plan d'actions sur du long terme puisque, par définition, nous sommes au « cœur » de processus « d'innovations » culturelles et sociales. Néanmoins, les actions prioritaires qui ont été identifiées ont pour objectif la mise en place des conditions d'innovations pérennes pour le territoire.
- Le plan d'action proposé se décompose en plusieurs grandes entrées :
 1. La « Lisibilité » du nouveau contrat-programme
 2. Le « Laboratoire » des innovations
 3. Le « Guichet » métiers – Mise à disposition du savoir-faire
 4. « Co-construire » (et ses dynamiques)
 5. Le volet « Formations-outillage » (interne et externe)
- La « **lisibilité** » du nouveau contrat-programme se décline en différentes actions : rédaction de la charte d'engagement, amplifier la mise en place de la méthodologie et des outils projet, communiquer (via publications & animation de la plateforme collaborative www.culturepointwapi.be). Un enjeu de légitimité sur la compréhension du travail et de la singularité de l'agence le sera : auprès des opérateurs de première ligne (directions & équipes), en clarifiant le « public-cible » de l'agence (les premiers destinataires du travail sont les acteurs culturels au sens large et dans leur diversité).
Le travail d'évaluation sur les processus et les résultats doit être rendu intelligible et réaliste, l'enjeu étant de rendre lisible les missions au regard des actions concrètes qui seront posées.
- Le « **Laboratoire** » culturel territorial est un élément central pour l'adhésion et la mobilisation des acteurs autour de l'idée de développement. Des idées/projets/dynamiques phares constituent le cœur de ce volet. Partir de dimensions concrètes, dans un premier temps, permet, dans un deuxième temps, une participation pérenne dans les enjeux de développement culturel territoriaux. Les projets qui émergent le sont soit suite à une proposition de l'Agence, soit venant d'un de nos acteurs. La dynamique mise en place sera co-construite avec les parties prenantes dès les premiers balbutiements. La volonté est aussi de partager les réussites avec le plus grand nombre.
- Le « **Guichet métiers** » vise à « mettre à disposition le savoir-faire » de l'agence en matière d'ingénierie et de médiation culturelle territoriale et aura notamment pour objectifs interdépendants, d'une part, de faire lien (mailler, faire circuler, décroïsonner, etc.) et, d'autre part, de faire sens (en trouvant des solutions aux demandes, accompagnant des stratégies, projets, ...) avec ses acteurs-cibles.
Exemples de concrétisations attendues à partir du guichet : réaliser des extensions à la plateforme collaborative à des réseaux/dynamiques demandeurs, accompagner ou coordonner des idées/projets à la demande d'acteurs, etc.
- La « **dynamique co-construire** » est comme un iceberg. La partie émergée est le forum de 4 jours « Co-construire, Rencontre (bisannuelle) des Intelligences Collectives » initié en 2017 et dont la prochaine édition aura lieu du 27 au 30 août 2019. La partie immergée fait partie du travail continu de Culture•Wapi, notamment, via la mise en place de « **matinales/ateliers co-construire** ». Ces temps de rencontres récurrents, thématiques et transversaux auront pour enjeux de mobiliser les acteurs/volontés d'innovation sociale et culturelle du territoire. Ces rencontres seront la pierre angulaire de la co-construction territoriale notamment via : un forum des projets/dynamiques/réseaux de partage des analyses partagées/réseaux de l'action culturelle territoriale,

des séances d'accélérateurs de projets, un volet formation/mise en pratiques aux outils et méthodes d'intelligence collective, etc.

- Le « **volet formation(s)** » se décline en deux parties.
Pour la dimension interne, il s'agit de renforcer la formation des membres de l'agence (équipe et membres) notamment sur le volet pratiques collaboratives.
Pour la dimension externe, il s'agit principalement d'amplifier l'offre de formation à destination plus large des bénéficiaires des missions de Culture•Wapi.
A savoir, une formation courte de 4 jours « aux pratiques collaboratives/gestion de projets en mode collaboratif » existe à présent depuis plusieurs années. L'idée est de conforter ce volet par une formation plus poussée qui s'étalerait, en plusieurs modules de plusieurs journées. En formant les animateurs, ils deviendront eux-mêmes ambassadeurs des pratiques et l'ensemble des dynamiques renforceront l'axe « gagnant-gagnant ».
L'agence met également en place, à leur demande ou suite à un intérêt identifié, des formations sur mesure pour tout ou partie de nos bénéficiaires.
- Une **dynamique de transition** est prévue dès la conclusion du nouveau contrat-programme. Transition avec les projets, réseaux et engagements actuels de l'Agence qui devront retrouver leur sens à l'aune du nouveau cahier des charges.

D. ÉVALUATION ET CRITÈRES POUR LA NOUVELLE PROGRAMMA- TION

Pour rappel, il est important de comprendre que les 4 missions proposées sont interdépendantes et donc transversales. Une difficulté à éviter serait de vouloir les jauger les unes « indépendamment » des autres.

Le Chaud/froid

- La proposition évaluative sur la période envisagée, soit le contrat quinquennal, tient en deux entrées : les évaluations dites « chaudes » et celles « froides/ à froid ».
- Les évaluations chaudes sont celles plus classiques en gestion de projets/dynamiques/réseaux. L'agence a développé un outil de gestion adapté à sa réalité qui se matérialise par la fiche-projet. Celle-ci reprend notamment les éléments suivants :
 1. Nom du projet/dynamique/réseau
 2. Problématique/constat/Contexte/opportunité
 3. Objectifs
 - a. Généraux (Finalités/idéaux/vision générale/sens/ impacts souhaités)
 - b. Opérationnels (actions...)
 - c. Missions rencontrées
 - d. Limites/points d'attention/ Critères de succès
 4. Parties prenantes :
 - a. Acteurs du projet
 - b. Publics visés
 - c. Impacts des processus sur les parties prenantes
 5. Temporalité
 6. Moyens



- Les évaluations « à froid » sont transversales aux dynamiques/projets et relèvent certainement plus d'une vision stratégique globale.
- Il nous semble intéressant de poursuivre ces deux entrées d'évaluation suivant le modèle initié pour l'évaluation stratégique qui a été réalisée au premier semestre 2018, à savoir avec des outils évaluatifs d'intelligence collective et la mobilisation de nos « parties prenantes » (membres - acteurs – partenaires – etc).
- Alors que les rapports d'évaluation à chaud se ficèlent au grès de l'évolution des dynamiques, l'évaluation à froid pourrait être précisée dans le temps avec une étape à mi-parcours et une évaluation finale à l'issue du contrat-programme.

Objectifs - critères - impacts

- On pourra mettre en place toute une série d'éléments quantitatifs reflétant la richesse des contenus mais la grande difficulté reste ici de rendre objectivables les éléments qualitatifs mis en œuvre. Une grille de lecture se situant entre nos missions et les plans d'actions/rapports d'activités qui se succèderont pourra être co-construite et affinée en cours de route.
- Les éléments suivants sont d'ores et déjà proposés suivant la clé d'entrée des 4 missions proposées :
- **« Mission Liaison » :**
 1. Evaluer les pratiques des acteurs (et leurs évolutions) suite à la participation aux dynamiques Culture•Wapi : suite à une formation, au croisement des savoirs, aux rencontres, aux projets, ...
 2. Évaluer l'évolution de/s vision/s partagée/s suite à la concrétisation des projets ou événements communs.
- **« Mission expérimentation » :**
 1. Volet « Recherche & Développement » de Culture•Wapi avec droit à l'essai/erreur. L'évaluation n'est pas pareille. On tente de rendre visible et lisible les impacts des « essais » de développement culturels territoriaux avec pour enjeux de diffuser et d'amplifier les « réussites » ;
 2. Des éléments quantitatifs pourront venir exemplifier ces « essais » (ex : nombre de secteurs/d'acteurs touchés, nombre de projets accompagnés + descriptions des niveaux d'accompagnement, ...).
- **« Mission support à l'action émergente » :**
 1. Notion de référent-guide-conseil.
 2. Pose la question du suivi des contenus soutenus.
 3. Une liste des aides possibles sera définie à la lecture des missions et des métiers de l'Agence. Cette liste pourra servir de référent pour évaluer l'accomplissement (ou les freins) liés à cette mission.
- **« Mission connaissance »**
 1. Taux d'activités sur les outils mis en place (web, papier, autres) ;
 2. Evaluer l'exploitation collective/individuelle des démarches/analyses/etc + des méthodes & contenus ;
 3. Mesurer les impacts du travail fourni sur les membres des équipes des acteurs culturels.

4. PLAN FINANCIER DU PROJET 2019-2023

A. BUDGET

- Nous nous basons sur l'année comptable 2017 avec pour référence les « comptes de résultats » pour envisager 3 perspectives budgétaires pour le nouveau projet : pessimiste, continue et ambitieuse.
- Information préalable et qui concerne le personnel de l'Agence : nous sommes, en 2017 et 2018, 3 employés. Pour la programmation du contrat 2014-2018, la masse de travailleurs prévue était de 4 ETP. La situation actuelle de 3 ETP est due à plusieurs facteurs dont des mouvements de personnel entre 2016 et 2017, notamment le personnel de direction. Le schéma idéal de la structure reste ce minimum de 4 employés : une personne de direction et 3 chargés de projets, complémentaires.
- Les aides à l'emploi et l'incertitude de leurs bénéficiaires après 2020, questionnent également le budget prévisionnel du projet. Sans ces aides à l'emploi, la masse salariale actuelle pourrait être « amortie » par la réserve de l'asbl. Réserve qui n'a pas été entamée ces dernières années « grâce » notamment au scénario ETP réduit à 3 actuellement.
- Avec une aide financière équivalente octroyée par le Ministère de la Culture, soit 152700 euros annuels – nous n'obtenons pas de cofinancement – le cadre de 3 employés doit rester en l'état. Une augmentation de la subvention de 20% portant le subside à 185.000 euros annuels permettrait l'engagement d'un/e chargé/e de projet complémentaire dont « une partie » du salaire serait pris en charge par l'asbl sur sa réserve. Ce scénario viendrait renforcer la dynamique (ambitieuse) du projet.

B. PERSPECTIVES

- Le scénario pessimiste nous empêche de voir l'avenir sur du long terme. Or, notre essence est de « contribuer au développement » et donc, « ambitionner » du long terme. Nous ne pouvons donc envisager cette perspective pessimiste en l'état.
- Une perspective budgétaire continue, soit un subside équivalent (depuis 2009), ne nous donnerait pas les moyens de décupler nos forces. Être une petite structure demande une grande souplesse mais oblige également à une grande polyvalence humaine. Le cadre de 3 personnes est ainsi trop réduit.
Ne pas tomber dans les maladies professionnelles actuelles qui ont déjà impacté notre équipe ces dernières années, notamment avec le burn-out (par ailleurs bien trop présent dans notre secteur...), est un défi permanent. Le ratio « ambitions/capacités humaines » est donc trop juste avec le scénario « continu ».
- Culture•Wapi mobilise des moyens pour mener à bien la coordination de projets mis en œuvre. L'ensemble de ces moyens sont mis à disposition du projet et constituent la « ligne subsides autres et projets ». Ceux-ci varient d'année en année.
- Nous ne pouvons donc que demander d'être reconnu comme un véritable acteur du développement culturel territorial. Et donc, d'être confortés par un contrat-programme encore plus ambitieux. Nous pensons ainsi qu'un réajustement de la subvention annuelle – inchangée depuis 2009 – d'un ordre de 20% pourrait venir conforter le travail à réaliser¹.



ANNEXES

A. ASSISES CULTURELLES DE WALLONIE PICARDE 2013 /
SYNTHÈSE DES TABLES DE RÉFLEXION

B. CONTRAT-PROGRAMME 2014-2018

C. RAPPORTS D'ACTIVITÉS 2014-2017

D. ÉVALUATION STRATÉGIQUE DE 2018 : RAPPORT

E. PERSPECTIVES BUDGÉTAIRES :
LES DEUX SCÉNARIOS POUR 2019-2023