culture.
wapi

L'AGENCE CULTURELLE
DE WALLONIE PICARDE

PLATEFORME CULTURELLE DE COOPÉRATION TERRITORIALE

INTRODUCTION D'UNE DEMANDE DE RENOUVELLEMENT DE CONVENTION-CADRE POUR LA PERIODE 2024-2027

Note au SGAT

de l'Administration Générale de la Culture

Mars 2023 – Tournai

Centre Technicité
Rue Madame 14
7500 Tournai
+32 (0)69 46 00 23
contact@culturepointwapi.be
www.culturepointwapi.be
N° d'entreprise : 0478 220 292
N° compte : BE89 0682 3654 0385

Table des matières

I. CONTEXTUALISATION DE LA DEMANDE 3

1) **IDENTIFICATION DE L'ASSOCIATION** 3

NOTRE OBJET SOCIAL A SOUMETTRE POUR VALIDATION FINALE AUX MEMBRES DE NOTRE AG 3

2) **NOTRE RAISON D'ÊTRE** 3

CE QUI NOUS ANIME AU QUOTIDIEN, NOTRE ETAT PRESENT 3

3) **NOTRE VISION** 4

NOTRE FUTUR SOUHAITABLE PROJETE A PARTIR DE NOTRE RAISON D'ETRE ; VERS OU ON VEUT ALLER 4

4) **NOTRE ANTI-VISION** 4

CE QUE NOUS NE VOULONS PAS NOURRIR 4

5) **LES VALEURS QUE NOUS INCARNONS** 4

CE QUI MOTIVE NOS ACTIONS ET GERE NOS INTERACTIONS 4

6) **REMODELAGE EN PROFONDEUR DE L'ORGANISATION INTERNE** 4

2022-2023 : ANNEES CHARNIERES POUR CULTURE•WAPI 4

II. IDENTIFICATION DES ACTEURS 6

1) **LES INSTANCES ACTUELLES EN COURS DE MODIFICATION** 6

2) **L'ÉQUIPE OPÉRATIONNELLE** 8

3) **HISTORIQUE ET ÉVOLUTION DU PROJET D'ASSOCIATION** 10

4) **CONTEXTUALISATION DE L'ASSOCIATION PAR RAPPORT À SON TERRITOIRE DE PROJET** 13

III. AUTOÉVALUATION ET ENSEIGNEMENTS DES ACTIONS 2019-2022 15

1) **PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE D'EVALUATION DES ACTIONS AU REGARD DES AXES FIXES DANS LA CONVENTION 2019-2022** 15

2) **LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE LA CONVENTION 2019-2022** 16

IV. OBJET DE LA DEMANDE DE RENOUVELLEMENT DE CONVENTION ET ARGUMENTAIRE VISANT À METTRE EN ÉVIDENCE NOTRE ACTION SPÉCIFIQUE 18

1) **DES MISSIONS EN MUTATION (OBJECTIFS GENERAUX)** 18

2) **NOS CŒURS DE MÉTIERS (OBJECTIFS OPERATIONNELS)** 19

3) **MISE EN ŒUVRE DE NOTRE ACTION** 21

1er ROUAGE : LES LABORATOIRES DE TERRAIN *21*

2ème ROUAGE : LES RENDEZ-VOUS de CULTURE•WAPI *23*

3ème ROUAGE : LA FABRIQUE DE BIENS COMMUNS *25*

4ème ROUAGE : LE DIAGNOSTIC TERRITORIAL SUR BASE D'UN SONDAGE PERMANENT DES BESOINS *26*

V. PLAN FINANCIER DU PROJET 2024-2027 28

1) **INFRASTRUCTURES ET MATÉRIEL** 28

2) **RESSOURCES OCTROYÉES PAR LA FWB** 28

3) **DEMANDE DE SUBVENTION** 28

4) **PROJECTION BUDGETAIRE** 29

I. CONTEXTUALISATION DE LA DEMANDE

Comment l'action de notre ASBL se positionne *en regard des finalités des politiques culturelles, de l'éducation permanente et de la créativité pour opérer un* ***maillage culturel inédit*** *et aider notre cible – les opérateurs culturels ou à vocation culturelle de première ligne de Wallonie picarde – à élargir le regard, à donner aux secteurs culturels le meilleur d'eux-mêmes, à monter en compétence, … cela dans une optique de* ***faire grandir le réseau en maturité au service des droits culturels****.* ***Et comment l'ASBL opère une grande bascule interne pour mieux correspondre à son époque et à sa propre réalité****.*

1) IDENTIFICATION DE L'ASSOCIATION

notre objet social à soumettre pour validation finale aux membres de notre AG

L'ASBL Culture•Wapi est la **plateforme culturelle** qui rassemble des opérateurs culturels et à vocation culturelle de Wallonie picarde à travers des **activités inspirantes de recherche-action** pour organiser un **nouveau rapport entre la manière d'envisager les politiques culturelles** à l'échelle d'un territoire d'action innovant **et la vision d'une société inclusive, interdépendante, optimiste et durable** qu'elle projette au service de l'effectivité des **droits culturels**, de l'émancipation de l'humain et de sa mise en lien.

Avec comme cœur de métiers **la mise en valeur des potentiels émergents** de son réseau pluridisciplinaire, **la veille des signaux faibles** qui annoncent cette société d'ouverture, **la facilitation en intelligence collective**, **la prospective** pour dégager des pratiques territoriales coopératives adaptées aux nouveaux besoins et **la communication collaborative**, Culture•Wapi décline ses activités en 4 missions principales :

1) **la coopération intersectorielle culturelle,**
2) **l'apprentissage en commun,**
3) **l'accompagnement de la transition sociétale**
4) **le partage de biens communs par la modélisation de ses actions.**

Toutes nos activités visent à **organiser les énergies collectives** des opérateurs en présence pour retrouver du cœur à l'ouvrage dans un monde « VICA » (Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu)[1].

2) NOTRE RAISON D'ÊTRE

ce qui nous anime au quotidien, notre état présent

Fédérer et soutenir les opérateurs culturels et à vocation culturelle de notre territoire d'action pour coopérer ensemble à la transformation culturelle et organisationnelle de notre tissu associatif en lien avec la vision d'une Wallonie picarde inclusive, interdépendante, optimiste et durable.

[1] Acronyme inventé par l'armée américaine à la fin de la guerre froide et invoqué en période de crise par les entreprises et associations, utilisé pour décrire un environnement en constante évolution, imprévisible, complexe et ambigu. La période de polycrise que nous connaissons maintenant accentue le phénomène.

3) NOTRE VISION

notre futur souhaitable projeté à partir de notre raison d'être ; vers où on veut aller

Contribuer à l'avènement d'un monde coopératif, inclusif, interdépendant, optimiste et durable où les êtres humains travaillent en symbiose en étant solidaires de leurs différences et confiants en leur avenir.

4) NOTRE ANTI-VISION

ce que nous ne voulons pas nourrir

Nous refusons d'encourager une société individualiste et concurrentielle où les opérateurs (culturels ou à vocation culturelle) s'essoufflent dans une lourdeur administrative éloignée des réalités, courent après le temps pour répondre aux procédures financières et indicateurs quantitatifs court-termistes, se dispersent dans des instances-fantômes, se diluent dans des débats stériles où le rapport de force a sa raison, se coupent de leurs talents et s'empêchent d'améliorer ce qui peut l'être.

5) LES VALEURS QUE NOUS INCARNONS

ce qui motive nos actions et gère nos interactions

Ouverture et partage : s'ouvrir au changement, éloigner l'horizon, s'aventurer hors champs et semer des graines d'aventures humaines partagées.
Plaisir : se stimuler, s'enthousiasmer, trouver de l'audace et se reconnecter au(x) sens.
Créativité : expérimenter l'autonomie et la nouveauté, allumer des étoiles, être avant-gardiste.
Congruence : aligner nos ambitions, nos comportements, notre environnement à notre vision, nos missions et aux valeurs énoncées.

6) REMODELAGE EN PROFONDEUR DE L'ORGANISATION INTERNE

2022-2023 : années charnières pour Culture•Wapi

Plusieurs éléments surgissant en parallèle amènent l'asbl à retravailler en profondeur son organisation interne et à moderniser sa gouvernance pour la rendre plus souple, adaptable à un environnement de plus en plus complexe, en phase avec sa raison d'être et au service du projet d'association. Les voici :

- La dissolution de fait du Bureau exécutif (émanation du CA) par la démission de la moitié de ses membres pour diverses raisons personnelles ;
- Le devoir de mise en conformité des statuts de l'asbl en regard du Code des Sociétés et des Associations avant 2024 ;
- La mise à jour de l'objet social qui n'a pas été adapté depuis sa première écriture pour le faire correspondre aux missions de l'asbl en forte évolution depuis 10 ans et singulièrement depuis la dernière convention-programme (2018-2022, prolongée d'un an) ;
- La représentativité des opérateurs culturels et à vocation culturelle, répartis en 5 collèges qui, à l'époque de leur création, garantissait une diversité culturelle. Mais qui, aujourd'hui, sont devenus caduques à partir du moment où Culture•Wapi pousse les secteurs culturels à se renforcer par l'émulation créative de leur mélange et à rayonner à travers un nouveau cadre de gouvernance visant à être exemplaire ailleurs...

- L'arrivée à échéance du mandat des administrateurs actuels et la visée d'un CA moins dilué, plus petit, avec un rôle actif qui demande d'avoir des administrateurs engagés, qui se font confiance, qui servent le projet d'association et dont la sphère de responsabilité et de compétence est clairement définie.
- La volonté de rayonner largement en Wallonie picarde avec une AG plateforme de dialogue et reflet de diversité culturelle.

Les enjeux de la réforme de Culture•Wapi correspondent à une large tendance constatée auprès des asbl culturelles qui peinent à avoir une gouvernance responsable, sereine et optimale répondant aux besoins des droits culturels du XXIème siècle. C'est pourquoi, ce travail de remodelage des instances de Culture•Wapi est aussi au service des autres secteurs culturels, à commencer par ceux de son territoire d'action, la Wallonie picarde qui s'auto-définit comme un territoire d'innovation.

Depuis le mandat donné par l'AG de juin 2022, ce laboratoire-projet propre à l'asbl prend la forme de **l'Atelier « Nouvelle Gouvernance pour Culture•Wapi ».** Il est constitué d'une dizaine de membres dont cinq administrateurs.
Sa mission est d'assouplir l'organisation interne pour soutenir et faciliter la mise en œuvre de son activité quotidienne et définie à long terme.

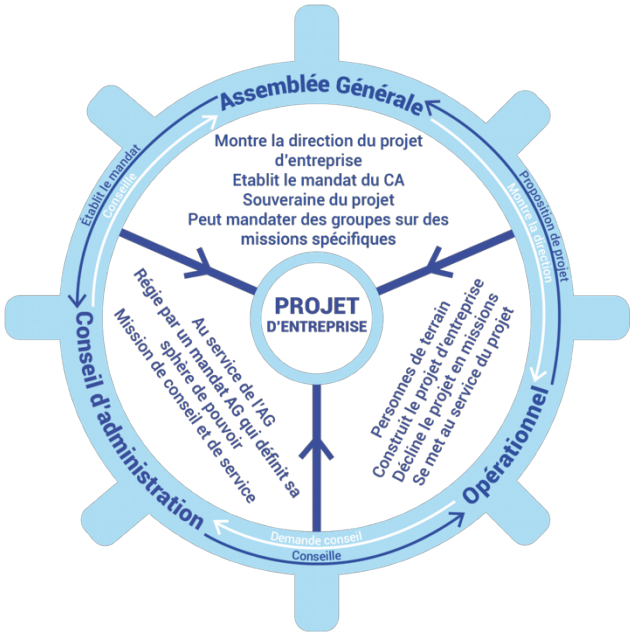
A l'heure actuelle, l'Atelier Gouvernance poursuit ses travaux tout au long de l'année 2023 pour doter Culture•Wapi d'une organisation exemplaire et cohérente par rapport aux valeurs prônées.
Il est prévu de soumettre ses propositions aux membres de l'AG extraordinaire et de les faire valider avant la fin de l'année 2023.

II. IDENTIFICATION DES ACTEURS

L'asbl Culture•Wapi est composée d'une Assemblée Générale, d'un Conseil d'Administration et d'un Comité d'Accompagnement composé de représentants de la FWB (le pouvoir subsidiant). Jusqu'à la fin de 2021, un Bureau exécutif composé de 5 membres-partenaires venait soutenir l'action de l'ASBL et préparer les CA et les AG. L'évolution dans le temps et l'adaptation aux besoins opérationnels l'a progressivement vu se dissoudre sans plus de nécessité de le renouveler. Mandaté par l'AG de juin 2022, ***l'Atelier Gouvernance planche sur le travail de remodelage des instances de l'asbl****.*

1) LES INSTANCES ACTUELLES EN COURS DE MODIFICATION

Comme vu dans les pages précédentes, l'Atelier Gouvernance est chargé de **doter Culture•Wapi avant 2024 d'un nouveau cadre de gouvernance** qui assure la confiance et la sécurité de chaque acteur en accentuant sa responsabilité mise au service du Projet d'association. L'objectif poursuivi est de **remettre du sens dans la direction du Projet en lien avec le nouvel objet social en cours d'élaboration**, en clarifiant les rôles des membres et des administrateurs, les compétences requises, le champ d'activités de chaque structure (AG, CA, Opérationnel) et de lever dès lors le flou organisationnel entretenu par défaut depuis des années.



L'ASSEMBLEE GENERALE (AG)

L'AG est l'organe souverain de Culture•Wapi. L'AG clarifie le mandat du CA et mandate des ateliers de travail particuliers, le cas échéant, en fonction des besoins du projet de l'asbl.

Elle vise la représentativité territoriale et interdisciplinaire des opérateurs culturels et à vocation culturelle de la Wallonie picarde et compte **65 membres en mars 2023**.

Elle est composée de **cinq collèges**, aujourd'hui ressentis comme caduques, instaurés à l'époque pour assurer une diversité culturelle et territoriale :

1) C. des membres fondateurs
2) C. des représentants des Centres culturels de Wallonie picarde
3) C. des autres opérateurs culturels reconnus par la FWB
4) C. des représentants des opérateurs à vocation culturelle de Wallonie picarde non-reconnus par la FWB
5) C. des représentants du Conseil de développement de Wallonie picarde.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA)

Le CA représente les 5 collèges de l'AG et compte 22 administrateurs en mars 2023. En 2020, ils étaient au nombre de 27. Sans le dispositif des procurations, le CA n'aurait quasiment jamais atteint son quorum.

Culture•Wapi profite de l'année charnière 2023 pour mettre à jour ses statuts conformément au Code des Sociétés et des Associations et la représentativité de ses membres et en y apportant de la souplesse opérationnelle et la fluidité nécessaire à la bonne marche de ses missions. C'est ainsi que la proposition de l'Atelier Gouvernance de réduire les membres du CA à deux membres par collège est validée au CA du 22 décembre 2022. Le CA du 22 mars 2023 va un cran plus loin en questionnant la survivance des collèges à partir de 2024.

Son **président** Raphaël Debruyn, ancien conservateur de l'Hôpital Notre Dame à La Rose de Lessines, est le dernier membre fondateur encore présent à l'AG.

Composition du CA au 31 mars 2023 :

1) **Collège des membres fondateurs**
   - Raphaël Debruyn, **président** (Lessines)
2) **Collège des représentants des Centres culturels de Wallonie picarde**
   - Frédéric Maréchal (Lessines)
   - Laurence Muller (Antoing)
   - Katheline Toumpsin (Leuze-en-Hainaut)
   - Laurent Vanbergie (Enghien)
   - Charline Vidts (Beloeil)
3) **Collège des autres opérateurs culturels reconnus par la Fédération Wallonie-Bruxelles**
   - Bernard Antoin (Infor Jeunes Tournai)
   - Françoise Flabat (Maison de la Marionnette Tournai)
   - Manu Guévart (Notélé WAPI)
   - Pauline Hennebert, **secrétaire** (Jeunesse Musicale Wapi)
   - Nathalie Quiévreux (Bibliothèque Celles)
   - Carine Remmery, **vice -présidente** (Bibliothèque Mouscron)
   - Christophe Remy (Conservateur Musée d'Histoire Naturelle et Vivarium Tournai)
4) **Collège des représentants des opérateurs à vocation culturelle de Wallonie picarde non-reconnus par la FWB**
   - Laurent Bouchain (Service culturel de l'Hôpital de santé mental de Leuze-en-H)
   - Marie Debeurme, **trésorière** (Académie des Beaux-Arts Tournai)
   - Laurent Dumortier (Editions Chloe des Lys - Barry)
   - Dany Van Genechten (Artifoire Hollain)
   - Jérémy Reigner (Mediakod agence de communication)
5) **Collège des représentants du Conseil de développement de Wallonie picarde**
   - Loïc Delhuvenne (Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai)
   - Jacky Quintart (Éducation permanente – MOC Wapi)
   - Dominique Rossi (Lire et Écrire – Wapi)
   - Elodie Wannez (Hub créatif Wapi)

LE COMITÉ D'ACCOMPAGNEMENT (COMAC)

Le COMAC est composé des représentants de l'Administration générale de la Culture, de l'Inspection générale de la Culture, du/de la représentant.e de la Ministre de la Culture et de Culture•Wapi. Il est chargé du soutien et de l'évaluation des missions de l'Agence comme prévu par les conventions-cadres successives entre Culture•Wapi et la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Jusqu'en mars 2023, Vincent Bertholet a assuré le mandat d'inspecteur pour Culture•Wapi.

L'ATELIER GOUVERNANCE

L'AG du 16 juin 2022 mandate la création de l'Atelier « Nouvelle Gouvernance pour Culture•Wapi » pour installer une gouvernance plus souple et davantage en phase avec les valeurs et nouvelles missions développées par Culture•Wapi. L'occasion de moderniser les statuts coordonnés de l'ASBL et d'ajourner l'objet social établi en 2010 qui n'a plus rien à voir avec la réalité des activités de terrain de Culture•Wapi.

Il est composé de 10 membres volontaires de l'AG dont 5 administrateurs et facilité par **Guy Veny**, formateur, facilitateur en gouvernance partagée et expert de la gestion des organisations. L'atelier s'est réuni à 4 reprises pour travailler les différentes sphères de responsabilité et de pouvoir de l'asbl ainsi que sa philosophie et son objet social.

Au terme de 2023, il a pour mandat d'organiser un « appel » à la région WAPI pour élargir l'AG et trouver une parade aux collèges devenus caduques au fil du temps. Il viendra avec une proposition « devenir membre » pratique et démocratique qui tienne compte de la diversité du territoire, l'endroit où elle doit s'exercer avec un modèle pour l'assurer et la garantir.

2) L'ÉQUIPE OPÉRATIONNELLE

L'agence opérationnelle de Culture•Wapi est prévue pour 4 employé.e.s ETP. Les mouvements du personnel que l'asbl a connus depuis sa nouvelle dénomination donne lieu aujourd'hui à une photographie d'une équipe professionnelle sensiblement réduite et qui peine à faire face au temps de travail que requiert l'ambition des missions de l'asbl.

Employées de l'Agence par ordre d'arrivée	Fonctions	Talents, savoir-faire et affectations
Pauline Deroubaix depuis 2010 Formation : communication	Chargée de projet - chargée de communication **CDI à 4/5ème temps depuis 2021**	Conception, réalisation et diffusion de la communication et de nos sites Yeswiki (logitiel libre coopératif), Design projet. Style original et pédagogique *made in Culture•Wapi* Gardienne des valeurs et de l'historique de l'asbl.
Esther Mars depuis 2018 Formation : droit et enseignement primaire	Chargée de projet **CDI avec un crédit-temps mi-temps de février 2022 à juin 2023**	Esprit collaboratif, pédagogue, Initiatives créatives Gestion de projets, organisation de la logistique et maintenance des wikis Construction d'outils et de supports aux projets.

Inês Mendes depuis mars 2021 Formation : socio-politologue	Directrice et facilitatrice **CDI à TP**	Coordination équipe + activités de l'agence + gouvernance Mise en réseaux des acteurs Vision stratégique à LT (prospective), facilitatrice en intelligence collective et révélatrice de talents
Anaïs Callens depuis septembre 2022 Formation : communication à finalité culturelle	Chargée de projet et de rédaction **CDD à TP du 1er/9/22 au 30/6/23**	Premier boulot après un stage en immersion longue de 6 mois à C•W. Rédactrice sur les réseaux sociaux dans la ligne éditoriale de C•W Apprentie maintenance des wikis et outils d'intelligence collective Compostage et écriture des évaluations projets.

Les **compétences propres de l'équipe** de l'agence la gratifient d'un savoir-être et d'un savoir-faire pertinent en termes de gestion de réseaux qu'on peut visualiser dans le **détail ci-dessous**. Ce capital d'expériences particulières lui donne l'avantage de ne pas devoir aller les chercher à l'extérieur et donc de mieux contrôler la production de ses outils d'exploitation professionnelle. C'est pourquoi, l'agence investit également dans des formations professionnelles en prospective et en intelligence collaborative qui consolident ses talents et atouts majeurs.

Gestion de l'ASBL :

- Préparation des dossiers comptables, élaboration des budgets et rapports d'activités
- Mise en œuvre des activités de l'asbl et gestion de projets
- Travail pédagogique de coordination des instances
- Secrétariat, répertoires et bases de données
- Gestion de l'agenda commun

Communication :

- Toute la chaîne de la Conception à la Diffusion en passant par la Mise en page/forme et la Production
- Contenus réseaux sociaux – newsletter – sites web
- Facilitation graphique
- Création d'outils/ouvrages pédagogiques
- Montages vidéo aux formats divers

Webmaster :

- Conception, arborescence, design et maintenance de gares centrales (wikis)
- Gestion des bases de données
- Techniques web dont cartographies, inscriptions, formulaires…

Événements et gestion de projets :

- Conception, design, stratégie, cadre, ligne du temps
- Organisation, recherche-action, co-construction, expérimentation
- Logistique et rétroplanning
- Préparation des réunions
- Facilitation, animation, cadre en intelligence collective
- Création de matériel
- Traces, suivis et compostage (partage pédagogique)

Stratégie et diagnostic territorial :

- Vision méta territoriale, sociologique et prospectiviste
- Sondages
- Bilan et évaluations continues
- Formations (in et out)
- Pédagogie et modélisation des apprentissages à partir de nos enseignements collectifs
- Observation des besoins, conception de réponses et de contenus adaptés
- Réseautage coopératif

3) HISTORIQUE ET ÉVOLUTION DU PROJET D'ASSOCIATION

Si l'asbl Culture•Wapi se positionne aujourd'hui en tant que plateforme « *unique en son genre* » dans le paysage culturel de la FWB, c'est grâce à la volonté de ses membres fondateurs de fédérer des acteurs culturels autour d'une action territoriale et à une large marge de manœuvre, non dictée par un décret, lui permettant d'expérimenter à long terme. La manière d'appréhender son territoire d'action s'est réalisée au fur et à mesure en testant des actions par l'essai-erreur. Riche d'une expérience de plus de vingt ans en Wallonie picarde, l'agence de Culture•Wapi concentre maintenant son action sur l'observation de l'évolution des pratiques culturelles et la création de réponses innovantes aux besoins émergents de ses membres-partenaires.

Sa raison d'être résulte d'un processus évolutif qui a suivi 4 étapes-clés jusqu'ici :

3.1. LA PÉRIODE ACHO : 2001-2009

Début des années 2000, le territoire de Wallonie picarde, alors appelé Hainaut occidental, « peine à s'imposer sur l'échiquier wallon »[2]. La Communauté française et le Ministre de la Culture de l'époque, Rudy Demotte, constatent que « le lien entre territoire, développement régional et culture, naturel dans beaucoup de territoires européens, [est] déconnecté en Wallonie »[3]. Dès lors, plusieurs agences de développement culturel pilotes naissent dans la partie francophone du pays, en prenant des formes plus ou moins différentes[4].

L'une d'elles, l'ACHO (Agence Culturelle du Hainaut Occidental), voit le jour en novembre 2001 à Tournai, au départ des États Généraux du Hainaut occidental et de la Concertation des Centres culturels du Hainaut occidental. Son objectif principal est alors de favoriser les mises en commun et les synergies[5], le maillage culturel et la multiplication des liens entre l'économique et le culturel mais

[2] WAPI 2040. (n.d.). *Historique*. Retrieved from https://wapi2040.be/historique/

[3] VAN CUTSEM, M. (2008). Des projets de territoires : quelles valeurs, quelles solidarités et quelle citoyenneté ? *Territoire(s) wallon(s)*, 47-56. Retrieved from https://www.institut-destree.eu/wa_files/id-ep-a7-michaelvancutsem-cpdt-071211.pdf

[4] Citons ici : Hainaut Occidental (ACHO), Dinant (Prospect15), Mons, Liège, La Louvière (Centritudes) et Charleroi (Sambraisie). Source : CLE, A. (2005). Participation culturelle, sportive et sociale. Nouvel horizon pour les CPAS. Retrieved from https://www.cultureetdemocratie.be/uploads/2020/11/Guide_pratique_CPAS-2.pdf

[5] https://drive.google.com/file/d/1-gdq21vKLsHPFCbvVDlIcNuH0ohCD8P7/view

aussi de se pencher sur les dynamiques du territoire[6]. Son rôle résidait dans la coordination et la culture de la diversité (des publics, lieux, prestataires et activités culturelles) en suscitant rencontres et élaboration de projets communs entre acteurs culturels[7]. Concrètement, les produits de l'ACHO consistaient « en un inventaire des lieux pour les artistes, organisateurs ; en un agenda des événements qui invite à la découverte de lieux différents dans la région ; en l'organisation de petits-déjeuners une fois par mois sur des thématiques transversales déterminées par les participants eux-mêmes en fonction de leurs centres d'intérêt »[8].

3.2. 2009-2010 : L'AVÈNEMENT DE CULTURE•WAPI, HISTOIRE D'UNE ASBL TERRITORIALE À VOCATION CULTURELLE QUI RÉSISTE A TRAVERS LE TEMPS ET LES MANDATURES.

En 2006, le Hainaut occidental change de nom ; bienvenue en Wallonie picarde, une appellation qui se veut davantage fédératrice, identifiable et dynamique[9]. Tandis que les agences culturelles disparaissent peu à peu en Belgique, **l'ACHO est rebaptisée Culture•Wapi** et s'empare de nouvelles missions fondées sur celles de l'ancienne agence. En parallèle, les pères fondateurs de Culture•Wapi créent l'association de fait du Conseil de Développement de Wallonie picarde autour d'un projet de prospective territoriale, piloté par l'asbl « Wallonie picarde ».

L'asbl Culture•Wapi « l'agence culturelle de développement territorial » apparaît, à côté, comme un ensemblier culturel pluridisciplinaire de Wallonie picarde au service des acteurs et opérateurs s'inscrivant dans la philosophie des décrets culturels. En 2010, Culture•Wapi est considérée par ses pères fondateurs comme le bras culturel du Conseil de Développement avec un objet social et des missions ad hoc qui s'en ressentent fortement.

Jusque dans les années 2016-2017, l'asbl Culture•Wapi se cherche à travers des missions hétéroclites, plus ou moins intégrées au projet de territoire Wapi et qui ressemblent davantage à un catalogue d'actions génériques, tout en tentant de dessiner une identité propre d'opérateur au service de ses membres-partenaires. Ci-dessous, les missions reprises dans les deux premières conventions-cadres :

Missions reprises dans la 1ère convention-programme 2010-2013

1. Initier des projets pilotes intégrant la culture au Projet de territoire en synergie étroite avec le Conseil de développement de Wallonie picarde.
2. Mise en œuvre du volet culturel du Projet de Territoire en relation avec l'asbl Wallonie picarde.
3. Contribution au rayonnement culturel du territoire en assurant en particulier son insertion dans des projets de territoires plus larges dont l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai.
4. Favoriser et initier la coopération entre toutes associations et institutions culturelles de son territoire, notamment par le biais de la création de réseaux.
5. Organiser et coordonner l'information et la communication culturelle sur l'ensemble de son territoire.
6. Organiser des services et du conseil au bénéfice des opérateurs culturels locaux.

---

[6] Van Cutsem, M. (2008). Des projets de territoires : quelles valeurs, quelles solidarités et quelle citoyenneté ? *Territoire(s) wallon(s)*, 47-56. Retrieved from https://www.institut-destree.eu/wa_files/id-ep-a7-michaelvancutsem-cpdt-071211.pdf

[7] Idem

[8] Idem

[9] Brahy, J. (n.d.). Projet de territoire. *Wapi à chaud*, hors-série, 16. Retrieved from https://drive.google.com/file/d/1-gdq21vKLsHPFCbvVDlIcNuH0ohCD8P7/view

7. Analyser et diffuser les données pouvant contribuer à la pertinence des actions et investissements culturels.
8. Mettre en œuvre, à leur demande des projets, actions et investissements culturels en collaboration avec d'autres opérateurs culturels et ou des secteurs différents

Missions reprises dans la 2ème convention-programme 2014-2018

1. Guider le processus réflexif sur la culture mené avec 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.

3.3. L'APRÈS « MONS 2015 » : UNE 2ème DIRECTION REPREND LA MAIN OÙ L'INTELLIGENCE COLLECTIVE DU TERITOIRE DEVIENT LE MOTEUR D'UN NOUVEAU SILLON D'ACTIONS TERRITORIALES

Cette seconde période a fait émerger des évènements-phares davantage fédérateurs pour l'agence : Les « 400 coups » (dans le cadre de « Mons 2015 »), la biennale du Forum Coconstruire (1ère édition en 2017), les journées saisonnières « Collaborer.wapi » qui déclinent Coconstruire dans l'année ainsi que plusieurs projets de réseautage, comme les fêtes de la musique, Musées.Wapi, Ciné.Wapi, etc.

Les enseignements (opportunités et défis) de l'après « Mons 2015 » ont donné lieu à un nouveau positionnement de l'agence auprès des opérateurs culturels ou à vocation culturelle. Petit à petit, l'équipe de l'agence se soucie de fédérer davantage sa cible culturelle et se recentre sur des activités moins disparates. Exit les essais improductifs d'une communication culturelle territoriale énergivore pour un public quasi inexistant, les rassemblements d'opérateurs en silo, le soutien trop localisé ou centré sur Tournai… et focus sur des activités davantage fédératrices, novatrices et au plus près d'un réel maillage territorial. Les premiers formats de formations sur l'appropriation des outils numériques partagés et sur les pratiques d'intelligence collectives à destination des opérateurs culturels et artistiques apparaissent. De la même manière que d'autres secteurs d'activité s'invitent aux activités de Culture•Wapi. Une nouvelle ère pour l'asbl est entamée.

L'agence engage alors le sociologue Damien Vanneste pour aider l'asbl à structurer ses nouvelles missions et à les définir pour leur donner plus de sens et une clarté que les membres-partenaires réclament. Les enseignements du passé et le travail en intelligence collective apparaissent en filigrane :

Missions reprises dans la 3ème convention-programme 2019-2022

1. **La "mission liaison"** consiste à soutenir la mise en réseau d'acteurs culturels ou à vocation culturelle en veillant à leur diversité et à leur égale considération, en vue d'entendre, de renforcer ou de reconfigurer des projets ou événements culturels existants en Wallonie picarde.
2. **La "mission expérimentation"** consiste à explorer de nouvelles formes d'actions culturelles et de nouvelles cultures du travail d'action territoriale.
3. **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.
4. **La "mission connaissance"** consiste à créer des synergies susceptibles de produire et diffuser des connaissances partagées à propos des dynamiques culturelles territoriales en Wallonie picarde.

3.4 À PARTIR DE 2021, ENTAME D'UN TRAVAIL DE FOND À PARTIR DE LA RAISON D'ÊTRE DE L'ASBL POUR CONFORTER SA POSITION RÉFÉRENTE DE PLATEFORME CULTURELLE FÉDÉRATRICE SUR L'ÉCHIQUIER WAPI

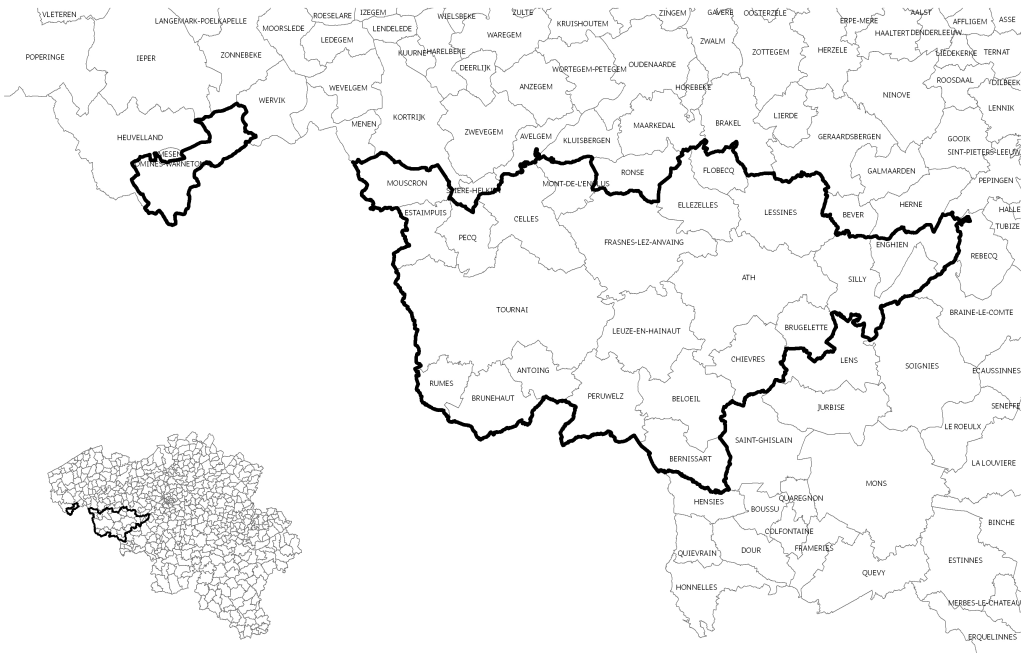
Le 2ème changement de direction de l'asbl ainsi que l'après-pandémie affine une dynamique qui pousse plus loin le travail d'identité de Culture•Wapi.

La sélection de Culture•Wapi comme référent scolaire du Parcours d'Éducation Culturelle et Artistique (PECA) en Wapi et l'approfondissement de sa réflexion pour répondre aux nouveaux besoins émergents des opérateurs culturels ou à vocation culturelle annonce un nouveau tournant pour l'agence.

Culture•Wapi parvient de mieux en mieux à mobiliser des opérateurs culturels divers (et encore inconnus ou non mobilisés jusqu'ici) et à les fédérer autour d'un projet territorial commun. Dès lors, le cap à prendre est celui de la prospective territoriale sur fond d'un nouveau paradigme encore difficile à appréhender par les opérateurs mais qui émerge à travers plusieurs signaux : la nécessité de mieux se connaître et de mieux appréhender la réalité du terrain à partir de projets-prétextes pour renforcer les complémentarités, la confiance entre opérateurs de même secteur, les partenariats créatifs et le plaisir de ramener l'attention sur la médiation culturelle au service d'un réseau coopératif et adaptatif et non plus compétitif ou basé sur la performance de celui qui a meilleure presse que l'autre.

Les quatre missions de la convention-programme précédente, passées au crible d'une analyse territoriale sous forme de sondages et d'évaluation-projets (comme le PECA, les Collaborer, le projet de coopération bilatérale Tunisie-Wapi), vont dès lors s'enrichir et s'affiner pour venir guider notre prochaine convention-cadre, objet de ce document.

4) CONTEXTUALISATION DE L'ASSOCIATION PAR RAPPORT À SON TERRITOIRE DE PROJET



4.1 TERRITOIRE D'ACTION

- Les **23 communes** de Wapi (Nord-Ouest Hainaut) : 3 arrondissements Tournai, Mouscron et Ath + 3 communes de Silly-Lessines-Enghien rattachées à la Wapi depuis 2018.
- 1377 km^2 de superficie et 2 parcs naturels : Pays des Collines et Plaines de l'Escaut
- Région transfrontalière entre la Flandre occidentale et de la Métropole Européenne de Lille, partie wallonne du GECT « Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai ».

4.2 DÉMOGRAPHIE[10] = 10% de la population wallonne.

255 hab/km². Aspect géographique semi-rural, semi-urbain. Évolution rapide entre 2006 et 2020, de 330.965 hab à **352.267 hab** (+ 6,4%) grâce à la proximité de Bruxelles et l'accessibilité de la A8 et de la desserte du train. La population WAPI devrait progresser de 1,1 % à l'horizon 2024 et de 3,0 % à l'horizon 2034.

4.3 DONNÉES ÉCONOMIQUES

- Entre 2006 et 2020, le **taux d'emploi** a enregistré une augmentation de 4,1 points grâce notamment au secteur tertiaire. Il est supérieur à la moyenne de Wallonie mais on observe d'importantes disparités entre communes. C'est le cas entre Tournai (58,1% de taux d'emploi) et Mont-de-l'Enclus (71,6%).
- Le **taux de chômage** a diminué de 54,2% depuis 2006. C'est à Brunehaut que cette baisse est la plus forte (- 66,8%) et à Silly la plus faible (- 37,4%).
- **PIB (2018)** : 8949 millions d'Euros (1,9% du pays, 8,5% de Wallonie et 26,1% du Hainaut).

4.4 ATLAS DES OPÉRATEURS CULTURELS ET DE L'ENSEIGNEMENT (en lien avec le PECA)

OPÉRATEURS CULTURELS RECONNUS PAR LA FWB

- 13 Centres culturels
- 20 Bibliothèques
- 9 Musées
- 17 Associations de jeunesse
- 11 Centres d'expression et de créativité
- Un réseau étendu d'associations d'Éducation permanente

OPÉRATEURS CULTURELS OU À VOCATION CULTURELLE NON-RECONNUS

- Les opérateurs culturels reconnus ne représentent que la partie émergée du champ des opérateurs culturels ou à vocation culturelle du territoire (environ 1/3 des membres-partenaires d'aujourd'hui).
- Le spectre des partenaires actuels et à venir de Culture•Wapi est vaste et évolutif. Il dépend de la participation aux divers projets emmenés par l'asbl. On y retrouve des partenaires à vocation culturelles indépendants ou institutionnels rattaché au secteur santé, artistique, de l'enseignement, de l'entreprise, de la publication, de l'environnement, …

DONNÉES DU SECTEUR ENSEIGNEMENT EN LIEN AVEC LE PROJET PECA-WAPI

- **5 hautes écoles :** HEH, Condorcet, HELHa, Eurometropolitan e-Campus, LOCI
- **2 écoles supérieures d'art :** Saint-Luc et l'Académie des Beaux-Arts
- **298 écoles fondamentales ordinaires et spécialisées** (maternelles et primaires)
  - PO CECP: 136 écoles - PO WBE: 30 écoles
  - PO SEGEC: 129 écoles - PO NON-SUBSIDIÉS: 3 écoles
- **84 écoles secondaires ordinaires et spécialisées**
  - PO SEGEC: 52 écoles - PO FELSI: 1 école
  - PO WBE: 21 écoles - PO CPEONS: 10 écoles
- **7 académies artistiques**

[10] Source des points 4.2 et 4.3 : Notélé et WAPI 2040

III. AUTOÉVALUATION ET ENSEIGNEMENTS DES ACTIONS 2019-2022

L'avènement COVID sur 2020-2021 a permis à l'agence de tirer plus ou moins 2 ans de réflexion pour définir son ADN actuel et affiner les missions de Culture•Wapi. L'objectif en ligne de mire : restructurer complètement le site web, devenu vieillot et compliqué pour les utilisateurs, et lui donner une cohérence d'ensemble. Se faisant, l'agence a mis le doigt sur un long processus de repositionnement, qui oriente davantage le Projet de Culture•Wapi comme appartenant à une structure de prospective au niveau culturel.

1) PRÉSENTATION DE LA MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION DES ACTIONS AU REGARD DES AXES FIXÉS DANS LA CONVENTION 2019-2022

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE-ACTION

Basée sur la philosophie des droits culturels, la **méthodologie de recherche-action**[11] qui soutient notre travail vient aussi sous-tendre notre auto-évaluation. L'équipe de l'agence, après avoir défini sa propre raison d'être et son organisation interne pour mieux appréhender son environnement en se questionnant sur ... :

- Comment prendre le temps de la réflexion aujourd'hui pour faire gagner en qualité et du temps d'action demain ?
- Comment trouver des solutions aux vrais enjeux de société et lesquels sont-ils ? Est-ce qu'on ne se trompe pas d'enjeu si on perd de vue de garder les droits culturels comme fil conducteur principal ?
- Comment faire changer les habitudes et oser (faire) pratiquer des actions disruptives – peut-être en-dehors des clous (en contournant ce qui peut l'être et qui n'a plus de sens aujourd'hui) pour aller droit vers le sens qu'on donne à l'action culturelle ?

… a également déterminé un questionnaire en 10 points et interviewé un tiers de ses membres-partenaires (26 acteurs) pour avoir un aperçu de la perception des activités de Culture•Wapi rapporté aux missions 2019-2022 et un regard sur ce que pourrait être sa projection dans un avenir à 10 ans. Elle s'est également rapprochée de ses membres par des visites in situ, des appels téléphoniques ou des visioconférences pour des échanges bilatéraux qui permettent d'éclairer une vision parfois encore trop abstraite véhiculée par des projections intellectuelles[12].

NOS SOURCES D'INSPIRATION STRUCTURANTES PRINCIPALES (non exhaustive)

- Les formations à ***l'animation de collectifs*** en s'appuyant sur ***l'outil informatique*** et ***au profit des biens communs*** du formateur Gatien Bataille
- Les formations ***à la modernisation des processus de gouvernance*** du facilitateur Guy Veny

---

[11] La recherche-action est une démarche et une méthodologie de recherche scientifique qui vise à mener en parallèle et de manière intriquée l'acquisition de connaissances et de nouveaux savoirs et des actions concrètes et transformatrices sur le terrain. (Wikipédia)

[12] Voir annexe "Analyse qualitative" réalisée par notre stagiaire Anaïs Callens de février à mai 2022, présentée à l'AG de juin 2022.

- La formation à ***la Modélisation des Facteurs de Réussites (SFM** en anglais**)*** de Robert Dils par le formateur Jacques Fuchs
- ***L'approche systémique de l'École de Palo Alto*** dont le postulat indique que « tout agissement est communication »
- « ***L'impasse collaborative. Pour une véritable économie de la coopération*** » de Laurent Eloi
- Le podcast et le livre « ***Dites à l'avenir que nous arrivons*** » de Mathieu Baudin, directeur de L'institut des Futurs souhaitables
- « ***L'élan collectif, au cœur de la construction d'un monde en commun*** » et « ***Comment trouver sa raison d'être quand on n'entre pas dans les cases ?*** » questionnaire imaginé par le chercheur en prospective Martin Serralta, membre de l'Institut des Futurs souhaitables et mis en livre par William Réjault
- La vision systémique et le livre « ***Repenser l'entreprise*** » du professeur émérite UCL Philippe de Woot (1930-2016).
- Les ***expériences, défis et opportunités des membres, des partenaires et de l'équipe de l'agence***.

2) LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE LA CONVENTION 2019-2022

2.1 "LE MEILLEUR MOMENT POUR PLANTER UNE FORÊT C'EST IL Y A 20 ANS, LE SECOND MEILLEUR MOMENT, C'EST AUJOURD'HUI" proverbe africain

Riche de la décennie passée d'expériences plus ou moins concluantes, Culture•Wapi explore petit à petit le domaine de l'innovation par le biais du "faire culture ensemble". Les demandes des opérateurs culturels – quelles que soient leurs objectifs et leurs visions du monde – convergent vers : comment monter en compétence sur les pratiques collaboratives d'animation de groupes/collectifs, comment créer des contextes de confiance où la créativité peut s'exprimer plus librement et comment garder les récents acquis en cocréant ensemble des projets de territoire. En cela, l'asbl poursuit sa politique de décloisonnement du secteur culturel d'une part, et se mêle, d'autre part, à d'autres opérateurs d'innovation (de réseautage socio-économiques, environnementaux, pédagogiques, …) pour s'approprier une démarche davantage systémique.

Au cours des années 2019-2022, on a vu venir, non pas une grande révolution, mais plutôt une évolution globale à plusieurs endroits :

- à l'agence
- au niveau de la perception et de l'implication des membres et partenaires
- dans l'abord des projets

En résumé, l'agence est en chemin vers plus de congruence[13] entre sa raison d'être enfin définie et sa recherche-action, ce qui l'amène à adapter ses missions en conséquence.

[13] La congruence est l'alignement et la cohérence entre nos pensées, nos ressentis, nos paroles et nos actions. Pour Carl Rogers (pionnier de la psychologie humaniste) être congruent signifie que l'on arrive à faire coïncider la conscience que l'on a de soi- même avec la réalité de notre expérience vécue.

2.2 LES POINTS DE BASCULE

Année par année, les différents points de bascule nous ont invité à poser de nouveaux jalons :

- **2019 :** mise en route de notre nouvelle convention-programme, lancement de la **1ère édition de la formation longue à l'animation de projets collectifs**, mise en place de la seconde édition de **CO-Construire** (Forum des pratiques collaboratives) et création des **rencontres trimestrielles "Collaborer"** (des rencontres pour s'inspirer, partager, expérimenter). Trois rendez-vous interreliés qui deviendront des piliers de l'agence.

- **2020,** une année improbable au confinement forcé nous offrant le temps de la **réflexion sur la raison d'être** d'une agence culturelle territoriale. En fin d'année, l'agence se saisit de l'opportunité de s'impliquer dans le chantier du **Parcours d'Éducation Culturelle et Artistique (PECA)** en tant que référent du consortium d'acteurs culturels de la région du bassin scolaire Wallonie picarde.

- **2021 :** l'arrivée d'une **nouvelle directrice**, un **déménagement** dans un environnement lumineux propice à la créativité et au bien-être professionnel, la mise en place d'un **collectif large** (plus de 60 opérateurs culturels de la région) ouvert et volontairement **collaboratif** dans le cadre du PECA, ont poussé l'agence à se dépasser et à explorer de nouveaux horizons. Les retours enthousiastes et inspirants de l'édition de **CO-construire 2021** n'ont fait que confirmer l'envie partagée d'aller vers des projets toujours plus collaboratifs et transversaux.

- **2022-2023 :** le temps de traduire nos expériences, les retours, les besoins émergents à travers **l'écriture de la nouvelle convention-cadre**. Une **étude qualitative** menée - sous forme d'interviews - auprès d'un tiers des membres partenaires de l'agence, 26 acteurs issus de 11 secteurs différents vient appuyer et confirmer les nouvelles orientations envisagées[14]. Le **remodelage de l'organisation de l'asbl** à travers les travaux de l'Atelier Gouvernance.

2.3 LES BESOINS ÉMERGENTS IDENTIFIÉS À TRAVERS LES INTERVIEWS

- Faire évoluer l'**objet social** de l'asbl qui ne reflète plus la réalité de l'action de terrain.
- **Réorienter et rationaliser** les actions menées (en fonction des ressources humaines, du temps disponible et des nouveaux besoins).
- **Renforcer les réussites / la lisibilité / la congruence.**
- **Reconquérir la WAPI** dans ses réalités territoriales au **niveau local**.
- S'emparer des **besoins des acteurs qui remontent du terrain**.
- **Se former en interne** : légitimer et accroître la posture d'observateur et de facilitateur du changement des membres de l'équipe.
- Inciter les opérateurs à l'idée d'**investir du temps**, à faire un arrêt sur image pour retrouver de la souplesse, du sens, une prise de recul et … gagner du temps.
- **Compléter les moyens financiers et humains manquants** : se doter d'un outil de développement territorial efficient[15] en s'appuyant sur les compétences interne à l'équipe de l'agence.

---

[14] Voir annexe "Analyse qualitative" réalisée par notre stagiaire Anaïs Callens de février à mai 2022. Pour plus de détails cf. les rapports d'activités des dernières années.

[15] *Efficient : efficacité qui aboutit à de bons résultats mais avec le minimum de dépenses d'énergie, de temps, de ressource et d'efforts.*

IV. OBJET DE LA DEMANDE DE RENOUVELLEMENT DE CONVENTION ET ARGUMENTAIRE VISANT À METTRE EN ÉVIDENCE NOTRE ACTION SPÉCIFIQUE

Les points de bascule vus précédemment et les besoins émergents exprimés par les membres-partenaires ont donné lieu à un glissement de nos missions principales à 4 ou 5 ans, réécrites avec la représentation de notre réalité à la fois objective (retours des opérateurs et des travaux de l'Atelier Gouvernance) et subjective (intuitions de l'équipe de l'agence) de terrain.

1) DES MISSIONS EN MUTATION (objectifs généraux)

1.1. De la mission LIAISON... à la <u>COOPERATION INTERSECTORIELLE CULTURELLE</u> pour passer :

- de la mise en lien à l'interconnaissance,
- de la connaissance à la confiance,
- de la collaboration (1+1 = 2) à la coopération (1+1 = 3),
- d'un décloisonnement intra sectoriel à un décloisonnement inter sectoriel et une plus grande diversité d'acteurs impliqués,
- d'une communication commune pointant des projets individuels à une communication pointant un ou plusieurs projets collectifs,
- de Culture•Wapi tête de réseau à Culture•Wapi au cœur du réseau.

Culture•Wapi **provoque des connexions vivantes** entre acteurs à vocation culturelle dont le cercle ne cesse de s'élargir : collaborations interdisciplinaires et intersectorielles

"Culture•wapi, c'est un peu le rôle du ciment entre les briques d'un mur, les briques sont là mais ne tiennent pas toujours ensemble. C'est le lien entre les acteurs culturels." (extrait des interviews)

"Pour moi, ce qui émerge, c'est cette tendance à enfin se rendre compte que si on s'écoute vraiment, si on apprend à connaître les réalités de chacun, et surtout, mieux les comprendre, on peut construire des choses ensemble qui ont plus de valeurs et sont collaboratives" (extrait des interviews)

1.2. De la mission EXPÉRIMENTATION... à <u>L'APPRENTISSAGE EN COMMUN</u> pour :

- mettre l'accent non plus principalement sur le résultat/livrable mais surtout sur le processus, les apprentissages rencontrés sur le chemin en devenant efficients (faire mieux avec moins),
- passer de la théorie (voilà comment il faut faire) à la pratique (vivons-le ensemble pour explorer de nouvelles compétences),
- coconstruire une vision partagée des projets,
- se donner le droit à l'erreur et en tirer les apprentissages,
- mettre en place les conditions pour impliquer davantage les partenaires de projets,
- passer d'une gouvernance descendante aux formes de gouvernance partagée,
- populariser l'expertise de l'agence dans les dynamiques de groupes.

Culture•Wapi explore la co-construction aux endroits où elle a du sens de se matérialiser : décloisonnement et complémentarité des savoirs, savoir-être et savoir-faire.

"(...) se rendre compte qu'à un moment donné, 6 centres culturels et 3 musées rencontrent des besoins similaires, s'en rendre compte en concertation, et pouvoir accompagner la possibilité de

mettre en œuvre un projet ou un processus, ou en tout cas un outil qui permet de répondre aux besoins qui seraient similaires, je trouverais cela intéressant." (extrait des interviews)

1.3. De la mission SUPPORT À L'ACTION ÉMERGENTE... à L'ACCOMPAGNEMENT DE LA TRANSITION SOCIÉTALE pour transmuter :

- l'aide bilatérale en soutien collectif,
- la réponse à un besoin d'un opérateur précis en mise en commun de réponses collectives à des besoins partagés,
- la concurrence et le cloisonnement en coopération par l'ouverture,
- l'aide-service en anticipation des besoins par l'écoute et la mise en place de moments réflexifs et donner l'envie de faire éclore la société de la convivialité et de l'optimisme.

Culture•Wapi accompagne la transition sociétale en douceur et dans le plaisir : pensée out of the box pour faire bouger les lignes à travers la réflexion sur les droits culturels.

"À un moment donné, il faut pouvoir changer de paradigme et prendre d'autres lunettes, écouter avec d'autres oreilles que ce qu'on ne fait depuis un certain temps (...) peut-être qu'aujourd'hui il faut revoir les choses différemment qu'une manière traditionnelle. Il faut insuffler d'autres énergies et manières de voir le monde." (extrait des interviews)

1.4. De la mission CONNAISSANCE... au PARTAGE DE BIENS COMMUNS PAR LA MODÉLISATION DE SES ACTIONS pour :

- passer d'un relais d'informations à un véritable partage d'outils, de méthodes réutilisables (compostabilité),
- passer d'un relais individuel d'info à un relais à la collectivité,
- organiser le partage sincère en choisissant la transparence, la pédagogie, la documentation d'expériences,
- travailler les réflexes organisés, méthodiques et systématiques en vue de produire du bien commun,
- apprendre à faire évoluer les outils collaboratifs libres et ouverts aux situations émergentes.

Culture•Wapi documente constamment l'expérience en cours : écriture de nouveaux récits collectifs et diagnostic partagé, compostables ailleurs.

" La plus-value de Culture.Wapi, c'est peut-être de prendre en compte dans toute la stratégie cette évolution de la société et de pouvoir aussi documenter des choses qui font bouger les lignes." (extrait des interviews)

2) NOS CŒURS DE MÉTIERS (objectifs opérationnels)

2.1 LA MISE EN VALEUR DES POTENTIELS ÉMERGENTS DU RÉSEAU PLURIDISCIPLINAIRE CULTUREL pour :

- appuyer davantage sur les forces en présence à accentuer plutôt que de pointer les difficultés des secteurs culturels,
- composer avec les différentes échelles territoriales qui sont en train d'innover pour se renforcer les unes des autres,
- explorer de nouvelles cultures du travail pour faire monter les équipes en compétences.
- provoquer des concertations (inter)sectorielles là où pointe une demande qui cherche à se matérialiser.

2.2 LA VEILLE DES « SIGNAUX FAIBLES » QUI ANNONCENT UNE SOCIÉTÉ INCLUSIVE, INTERDÉPENDANTE, OPTIMISTE ET DURABLE

pour :

- les traduire à travers des formats de formations adaptés qui aident à prendre du recul et font gagner du temps.
- s'essayer à des pratiques d'animation de collectif qui œuvrent déjà dans une logique de biens communs, explorent les tiers-lieux, réceptionnent d'autres cadres de références que ceux que nous connaissons (via nos lois et décrets).
- établir des connexions avec des partenaires extérieurs pour s'inspirer in et out Wapi.

2.3 LA FACILITATION EN INTELLIGENCE COLLECTIVE

pour :

- à partir des projets existants, créer les contextes et conditions génératrices de pratiques collaboratives, gagner en confiance et apaiser les tensions.
- permettre aux acteurs de se déployer et d'étendre leur capacités d'action dans des horizons nouveaux rendus possibles par l'élargissement des zones de confort habituelles.
- gagner en qualité de médiation et du coup faire gagner du temps.

2.4 LA PROSPECTIVE TERRITORIALE ADAPTÉE AUX BESOINS ÉMERGENTS

pour :

- lâcher ce qui ne fait plus sens et entreprendre ce qui redonne de l'énergie tout en respectant l'écologie des partenaires
- alimenter le diagnostic territorial à partir d'une projection optimiste en vue de dégager des politiques culturelles territoriales nourrissantes qui redonne de la joie au travail.
- s'aider mutuellement à nous adapter à l'évolution rapide de notre environnement en constante évolution, imprévisible, complexe et ambigu.
- apprendre de ses pairs.

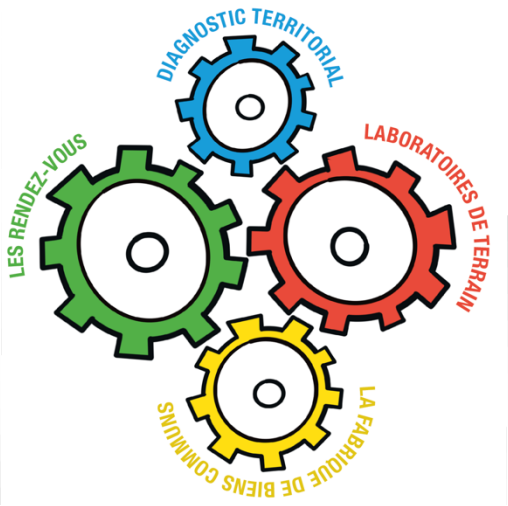
2.5 LA COMMUNICATION INTÉRACTIVE

pour :

- tendre à construire une vision partagée transversale et intersectorielle
- fabriquer des outils numériques et pédagogiques innovants (Yeswiki, outils responsables et éthiques, répertoires interactifs) : des outils collaboratifs sur lesquels on a la main, qui facilitent la mise en lien et la mise à jour des données quasiment en temps réel, porteurs de valeurs qui respectent l'humain et le vivant, producteurs de bien commun, qui s'appuient sur une communauté internationale de structures coopératives qui partagent les mêmes valeurs, facilement appréhendables sans compétences techniques fortes et font gagner du temps et des compétences à tous.
- mettre à disposition des répertoires communs et faire grandir le « partage sincère » des productions sous licence libre et diffusables.
- communiquer - à travers chaque projet – sur la coexistence de tous les possibles sans jugement et avec légèreté.

3) MISE EN ŒUVRE DE NOTRE ACTION

La mise en œuvre de nos quatre missions à travers nos cœurs de métiers se décline en 4 rouages d'activités interreliées s'articulant solidairement entre elles.
*À travers chacune de nos activités, **l'ambition** est de trouver de la **légèreté**, de la **cohérence**, de la **complémentarité intra-équipes**, de **l'efficience**, de la **nouveauté**, de la **collaboration** tout en créant de **l'impact** et du **sens** communs.*



1er ROUAGE : LES LABORATOIRES DE TERRAIN

Ils rassemblent nos membres ainsi que nos partenaires culturels ou à vocation culturelle en fonction des thématiques territoriales choisies pour cocréer des solutions innovantes à des enjeux de société.

1.1. LAISSER LA PLACE À L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX LABORATOIRES

Cet axe de travail "Laboratoires de terrain" a volontairement été allégé par l'agence en vue de permettre l'émergence de nouveaux laboratoires, plus en adéquation avec les besoins du territoire. Cet axe est étroitement lié avec l'axe "diagnostic territorial" qui l'alimentera au cours des 5 prochaines années.

À titre d'exemple : le **projet de coopération bilatérale de déploiement des politiques culturelles Tunisie-Wapi** a montré l'intérêt à un moment donné pour la 20taine d'opérateurs culturels partenaires à se mobiliser autour de Culture•Wapi et partager des pratiques culturelles plurielles. Ce laboratoire a permis d'expérimenter nos outils sur un territoire de culture totalement différent, de nous observer parfois en difficulté et de nous questionner en miroir sur notre propre rapport aux droits culturels. Décembre 2023 clôture le laboratoire « Tunisie » entamé par convention avec WBI en 2019.

1.2. CULTURE ET ENSEIGNEMENT : LE DÉPLOIEMENT DU PECA EN WAPI www.peca-wapi.be

Public cible

- + de 80 acteurs culturels et à vocation culturelle déjà sollicités
- L'ensemble des écoles WAPI du fondamental au secondaire
- Les étudiants futurs professeurs des Hautes Écoles de la région

Intentions de la nouvelle convention PECA-Wapi 2024-2028

Sur la lancée encourageante des trois premières années de déploiement du PECA en Wapi, l'agence travaille pour mai 2023 à la **note d'intention 2024-2028** qui prolonge la première convention PECA-WAPI expérimentale 2020-2023. Les grands axes du PECA-WAPI, inspirés du nouveau Décret-PECA, à traduire de manière opérationnelle et méthodologique, vont se décliner comme suit :

- Tester le nouveau décret sur l'année 2023 pour créer des indicateurs réalistes d'évaluation.
- Enrichir la cartographie des opérateurs culturels du territoire.
- Alimenter le Partici'PECA (cadastre des actions PECA sur le territoire WAPI).

- Poursuivre les actions sur les zones locales à prioriser.
- Déployer la Plateforme PECA décrétale (forme de concertation) en y intégrant les opérateurs manquants tels que les délégués PECA de l'enseignement, les académies, les opérateurs territoriaux et thématiques de sorte qu'elle s'attelle aux défis du Décret.
- La faire vivre de manière innovante en faisant apparaître l'intelligence collective et en goûtant à des expériences nouvelles de coopération.
- Provoquer des synergies partenariales fortes Culture-école à partir des opportunités qui apparaîtront en cours d'implémentation.
- Poursuivre notre politique de communication pédagogique, interactive et via divers canaux.
- Co-alimenter le travail de l'inter-consortiums (partage de ressources, de bonnes pratiques, création d'outils communs,…) et proposer des pistes d'amélioration du dispositif.
- Alimenter les services FWB correspondants en participant aux groupes de travail de l'administration, en communiquant sur les enseignements retirés du territoire d'action et en co-élaborant des formations qui vont répondre aux nouveaux besoins créés par le PECA.
- Avec l'aide des référents culturels, soutenir des projets dans des écoles, sans intervenir au niveau du financement, mais dans la construction, la réflexion, créer des liens, exploiter des thèmes…

Résultats obtenus et à pérenniser

- Mobilisation des opérateurs culturels, artistiques à partir des axes du Décret PECA (source de défi pour l'avenir).
- Interaction accrue entre opérateurs culturels et artistiques
- Modélisation de notre gare centrale pédagogique (wiki en licence libre)
- Renforcement de la confiance vis-à-vis de la mise en œuvre du PECA
- Développement de partenariats culturels en cascade
- Soutien de la FWB du collectif PECA-WAPI
- Mise en lien collaborative des référents culturels opérant en WAPI

1.3. LES TRAVAUX DE L'ATELIER GOUVERNANCE

Public cible : Les membres de l'AG en bonne intelligence avec l'équipe de l'agence

Méthodologie : autour du formateur Guy Veny, apprentissage en recherche-action du cadre de l'intelligence collective et des principes de gouvernance partagée appliquée à notre contexte.

Résultats obtenus et à pérenniser

- Implication d'un noyau dur de 10 membres de l'asbl dont 5 administrateurs
- Réécriture collective de notre objet social, de l'organisation interne, et travail d'allègement et de mise en cohérence des statuts par rapport aux nouvelles missions et au CSA.
- Clarification des rôles des membres et des administrateurs, des compétences requises, du champ d'activités de chaque structure (AG, CA, Opérationnel) pour lever le flou organisationnel entretenu par défaut.
- Mise en cohérence des valeurs de l'asbl avec sa réalité opérationnelle.
- Tester une nouvelle gouvernance plus humaine et davantage phasée sur les droits culturels pour les 5 années à venir.
- Faire de ce nouveau cadre de gouvernance une piste exemplaire pour les secteurs culturels du territoire.

2ème ROUAGE : LES RENDEZ-VOUS de CULTURE•WAPI

Des rendez-vous conviviaux ponctuels avec des formats courts, moyens ou longs pour booster les changements de posture et développer les compétences collaboratives d'un public élargi à tous ceux qui souhaitent faire bouger les lignes sociétales. Le potentiel de publics culturels et à vocation culturelle touché vise plus de 900 individus répartis sur le territoire de projet.

2.1 LA FORMATION LONGUE À L'ANIMATION DE PROJETS COLLECTIFS : sur une année académique de septembre à juin.

Une formation d'une année académique à l'attention des acteurs impliqués dans le "faire ensemble" et qui s'appuie sur la posture personnelle, la posture collective du groupe auquel on appartient et la posture d'animateurs de nouveaux groupes. Elle travaille en parallèle l'outil informatique au profit des biens communs avec le formateur **Gatien Bataille**.

- Tournée vers les enjeux de demain où sont réinventées nos façons de travailler
- Qui propose des outils pour faciliter des partenariats et projets collaboratifs
- Qui alterne méthodes actives et théoriques
- Pour expérimenter et opérer un changement de posture
- Qui ouvre des perspectives pour un nouveau dialogue avec soi, les autres et le monde

Trois éditions ont vu le jour depuis 2019-2020.
L'année transitoire 2023 entame un tournant pour l'adapter au mieux à l'investissement en temps que cela provoque chez les opérateurs culturels. Des formats plus petits sous forme de modules sont aujourd'hui en cours de réflexion avec le noyau d'opérateurs culturels formés les trois premières années.

En forte demande
En coconstruction, nous envisageons de mettre en place une formation récurrente annuelle de 4 à 5 journées pleines sur les capacités à monter soi-même un site numérique « wiki » qui vise l'autonomie des opérateurs culturels (sans devoir passer par des opérateurs-consultants externes).
L'idée par ailleurs de découper la formation longue en plusieurs modules évolutifs nous effleure également pour correspondre davantage à la notion du temps de notre cible et éviter : « ça a l'air trop bien, mais on n'a pas le temps ! ».

2.2 LES JOURNÉES SAISONNIÈRES « COLLABORER.WAPI » (DEPUIS 2019) : 1 à 3 PAR AN

Objectif : Explorer la collaboration pour réenchanter nos métiers sur des thématiques répondant aux nouveaux besoins qui se révèlent au fur et à mesure de l'observation des pratiques et difficultés actuelles de notre cible.

A titre d'illustration, voici la liste des exemples précédents qui ont mobilisé de 30 à 80 opérateurs en même temps.

- #1 : 2018 COLLABORER, pourquoi ? Comment ?
- #2 : 2019 LES MÉTACARTES: le premier jeu de cartes consacré au faire ensemble
- #3 : 2019 PRODUIRE DU CONTENU COLLECTIVEMENT
- #4 : 2022 une approche ouverte des DROITS CULTURELS
- #5 : 2022 A la recherche du TEMPS PERDU ?

Pour les prochaines éditions à venir et à l'issue d'un sondage réalisé en mars 2023, le besoin méthodologique auquel nous répondons est le suivant :

- Travailler les prochaines thématiques sur base d'un sondage des besoins auprès des membres-partenaires.

- Élargir la coconstruction en amont (avec un groupe d'opérateurs culturels déjà formés aux techniques collaboratives pour entretenir les acquis) du format et la déclinaison de la thématique retenue.
- Garder le vendredi comme jour de référence, validé par une majorité de nos sondés.
- Diversifier les formateurs pour goûter à des énergies différentes et à un large spectre de manières inspirantes d'agir.
- Compléter l'aspect décalé du format par une approche pratique et « importable » dans la structure d'origine du participant.

2.3 LE FORUM CO-CONSTRUIRE (DEPUIS 2017) : UNE BIENNALE DE 3 JOURS SUR LES ANNÉES IMPAIRES à retrouver sur www.co-construire.be

Objectif : vivre des expériences irréversibles de coopération en apprenant outils, méthodes et postures qui font émerger l'intelligence collective, pour participer à la bascule et faire éclore le monde de demain.

Public cible : 3 centaines de participants franco-belges issus des champs socio-culturel, entrepreneurial, environnemental, de l'enseignement, prospectiviste, …

La nouvelle méthodologie pour monter la 4ème édition COCO2023 (du 5 au 7 juillet 2023)
Chaque Coconstruire donne lieu à une évaluation post-événement : toujours chercher à monter en compétence soi-même et donner un impact au territoire grâce à des **explorations à forte valeurs contributives ajoutées** tant pour les organisateurs que pour les participants.

Pour monter l'édition 2023, l'équipe organisatrice centrale (autour de Gatien Bataille et de l'agence) s'est élargie d'acteurs volontaires, répondant au besoin de mettre sur pied un collectif-cœur auto-apprenant de partenaires formés par Culture•Wapi, dans le but faire évoluer la recherche-action des « Coconstruire ». Le collectif-cœur se réunit à raison d'une journée par mois à côté des ateliers de travail logistiques de préparation et de montage de l'événement pendant l'année qui précède le forum.

Sur base des retours d'évaluation de l'édition 2021, le format nouveau qu'entreprend COCO2023 est un parcours évolutif de 4 ateliers pour amener les participants à prendre conscience des différents aspects de la thématique retenue.

Après chaque édition, la gare centrale numérique de COCO s'augmente des modélisations des outils/méthodes appris ainsi que des références-sources rencontrées, à la pointe des outils d'intelligence collective dans notre région. Il s'agit là d'une manière collective d'évaluer le travail entrepris durant le forum

2.4. LES PETITS-DEJS « MOI À TA PLACE » (année test 2023) : nouveauté

Objectif : en réaliser 4 par an

Rencontres d'une heure sous forme de petit-déjeuner. Y faire intervenir des pairs pour aider une personne (ou un groupe) à résoudre un problème rencontré lors de la réalisation d'un de ses projets au travers d'une méthode d'intelligence collective = l'accélérateur de projet. Une méthode efficace et formatrice pour toutes les parties.

2.5. LES VISITES « VA VOIR AILLEURS » : lancement en 2022

Objectif : une à deux rencontres d'une demi à une journée entière pour :

- s'inspirer entre collègues partageant des points communs autour de pratiques et expériences exemplaires
- s'ouvrir et s'émerveiller aux pratiques qui se font ailleurs in et out WAPI
- sous forme de visites/témoignages/"ils l'ont fait c'est possible"/espaces d'échanges...

À titre d'exemple :

- Décembre 2021 : visite de l'Institut des Futurs souhaitables de Paris
- Mai 2022 : visite de la coopérative tiers-lieu des Quatres-Quarts de Court-Saint-Etienne (Brabant wallon)

3ème ROUAGE : LA FABRIQUE DE BIENS COMMUNS

Une des marques de fabrique de l'agence se trouve dans le partage de connaissances, d'outils, d'expériences à travers une communication pédagogique et interactive :

- en anticipant le plus possible en amont des pratiques qui pourront être modélisées, en vue de servir à et être réutilisées par d'autres.
- en opérant le "partage sincère" des ressources produites placées sous licence creative commons[16], qui autorise à reproduire, diffuser, et à modifier une production, tant que l'utilisation n'est pas commerciale.

3.1. OBJECTIF PALPABLE : fabriquer le partage de connaissances, d'outils, d'expériences en vue de créer du bien commun, de modéliser nos pratiques, de composter et de s'autonomiser des logiques matérialistes et individualistes du passé.

- **Ressourceries en ligne (nos wikis numériques et gares centrales…)**
- **Méthodologie et posture pour favoriser les intelligences collaboratives**
- **Ressources pédagogiques pour chaque projet**
- **Répertoires interactifs pour la mise en lien d'opérateurs culturels, artistiques, des écoles**

Le montage d'un nouvel atelier est en réflexion à l'agence (au vu de la forte demande de modéliser l'action collective) sur les manières de modéliser l'action territoriale et qui pourrait prendre la forme d'un « COLLABORER.WAPI » ou une autre…

3.2. OBJECTIF EXPÉRIENTIEL : L'ACCOMPAGNEMENT EN INTELLIGENCE COLLECTIVE SUR DES PROJETS À IMPACT TERRITORIAL. En émergence et à l'étude…

Aujourd'hui, Culture•Wapi fait l'objet de demandes croissantes d'animation en intelligence collective auprès de membres-partenaires. Il n'est pas possible de répondre à toutes. Pourtant, nous interprétons ces demandes comme des « signaux faibles » d'un changement mental qui impliquent un réel besoin de se réapproprier les nouvelles pratiques collaboratives.

Le filtre qui s'impose à l'agence est de pratiquer un choix analytique sur des opérateurs culturels ou à vocation culturelle qui ont un projet citoyen à impact territorial fort, même s'il part du local, pour

[16] Pour en savoir plus sur les creative commons: https://creativecommons.org/licenses/?lang=fr

autant qu'il réponde à une logique d'apprentissage expérientiel qui préconise la participation à des activités se situant dans des contextes réels.

Méthodologie envisagée

- Coordonner la fabrique d'une réserve « pot commun » d'opérateurs culturels mixtes en tant que ressources humaines formées aux droits culturels, à la posture et aux méthodes de l'animation collaborative pour montrer l'exemple en situation réelle et aider d'autres opérateurs culturels à prendre conscience de leur nouveau potentiel.
- Penser et produire du design d'animation et événementiel en plus de créer les outils sur mesure ad hoc.
- Être dans une logique d'accompagnement au design ou de coanimation avec nos membres-partenaires.

Résultats recherchés

- Inventer de nouveaux formats de formations qui vont permettre à notre cible de grandir en maturité.
- Augmenter nos ressources propres par la facturation de cette action-service.
- Faire prendre conscience que prendre le temps de se former collectivement, c'est gagner en autonomie.
- Augmenter de façon indirecte les inscriptions à nos formations existantes pour accroître la réserve des compétences collaboratives.

À titre d'exemples Culture•wapi a traité début 2023 deux demandes en accompagnement et en animation citoyenne :

- Celle de la MC Tournai pour la création d'un Tiers-Lieu dans ses nouveaux locaux en co-animation
- Celle de la MC Ath pour faciliter un collectif citoyen tiré au sort sur la problématique du personnage du « Sauvage » dans le folklore athois en la renvoyant vers un pôle de facilitateurs aguerris.

4ème ROUAGE : LE DIAGNOSTIC TERRITORIAL SUR BASE D'UN SONDAGE PERMANENT DES BESOINS

L'agence opère une veille active de ce qui est en train d'émerger ici et ailleurs à travers :

4.1 Une veille active des « signaux faibles » des activités d'avenir sondés à partir de nos activités et participations de terrain

4.2 Notre participation à titre de plateforme culturelle territoriale à des cercles périphériques

- Conseil de Développement de WAPI 2040
- GT Culture et les moments « HOUR CULTURE » de l'EUROMETROPOLE,
- Ateliers thématiques à vocation européenne et collective du PNPE,
- CA du Ramdam et l'intervention pour l'élargir hors frontière via micro-projet INTERREG
- CA des Inattendues,
- CA des Jeunesses Musicales Wapi,
- Ateliers du Wap's Hub et le Forum de projets du CHOQ en WAPI

4.3 Le bilan et les évaluations de nos actions menées dans le cadre de nos RDV et Laboratoires

L'écriture de nos prochains rapports d'activités s'agrémenteront du dispositif inspiré par notre inspecteur Vincent Bertholet : « ***1) J'ai voulu 2) J'évalue 3) J'évolue*** ».

A côté de cette modalité, chaque projet mené est un prétexte à documenter les outils et pratiques vécues, que l'on retrouve dans nos wikis, nos gares centrales.

Il y a d'une part, la « compostabilité » de l'action menée par l'agence où, en plus de mettre l'outil en évidence, nous interrogeons le témoin de l'expérience. D'autre part, il y a le vécu du participant lui-même qui nous aide à donner la direction à suivre. Notre recherche-action nous pousse à documenter ce que nous faisons vivre par l'expérience, car chacune d'entre elles est différente, nuancée, positive ou parfois confrontante et générative de tensions avec lesquelles il faut composer pour avancer, comme la ressource du temps, si relative et précieuse dans un monde du travail pressurisé par les résultats à obtenir.

Une question d'appel émergente pour les 4 ou 5 années à venir nous apparait : comment transformer le travail de nos membres-partenaires pour qu'il devienne une œuvre collective, source d'émancipation à la base des droits culturels façon XXIème siècle ? La proposition à ce stade est de nous réajuster au fur et à mesure que les nouveaux sillons se créent et de documenter un récit culturel en Wapi.

4.4 L'élaboration d'une vision systémique à notre échelle WAPI en mettant en connexion les besoins, les freins, les malentendus et les opportunités qui touchent parfois de manière similaire mais à des endroits différents et à partir des échanges (in)formels avec nos partenaires ou des opérateurs rencontrés en cours de route.

Nous avons été chercher des réflexions et des pratiques inspirantes auprès de :

- Formateurs experts des protocoles et du potentiel de libération de l'intelligence collective
- L'Institut des Futurs souhaitables,
- La coopérative Quatre Quarts de Court-Saint-Etienne : un tiers-lieu exemplaire
- L'asbl Culture&Démocratie et le réseau ASTRAC,
- Le Service culturel (« L'Écheveau ») de l'Hôpital Saint Jean de Dieu de Leuze
- www.prospectiv.be : une form-action et une ressourcerie sur l'animation à la prospective

Nous continuerons de le faire en participant à des activités de recherche en prospective et en envisageant les formats de sondage auprès de tout acteur pour nourrir notre vision méta-territoriale qui dispose d'un net potentiel en devenir et d'une très grande marge de progression.

En guise de conclusion, nous clôturerons ce chapitre par une citation de Laurent Bouchain, l'un de nos administrateurs qui exprime bien ce paradoxe entre la définition de l'œuvre collective, l'œuvre en elle-même et sa projection à 4 ou 5 ans :

« Pour comprendre le temps de travail à faire cette œuvre, c'est-à-dire le temps de travail à préparer la fabrication de l'objet artistique, qui amène l'artiste dans la création lors de la présentation de son œuvre, il faudrait que le public bénéficiaire vieillisse émotionnellement de ce don de temps mis par l'artiste pour la créer ». **Laurent Bouchain**, dramaturge et directeur du service culturel à l'Hôpital Saint Jean de Dieu de Leuze-en-Hainaut.

V. PLAN FINANCIER DU PROJET 2024-2027

1) INFRASTRUCTURES ET MATÉRIEL

- L'agence dispose d'un local pour 4 employés maximum, loué dans les locaux du Centre d'Entreprise Technicité de l'intercommunale IDETA à Tournai. Le loyer comprend la location wifi et les charges électricité/eau. Nous avons réduit les frais inhérents à la location au maximum.
- L'asbl possède en propre 3 armoires de bureau, du petit matériel de bureau, une photocopieuse et 4 ordinateurs portables en plus d'un ordinateur macbook pro (graphisme professionnel, site web).

2) RESSOURCES OCTROYÉES PAR LA FWB

Culture•Wapi fonctionne avec un subside FWB :

- de **153.000 € annuel non indexé pour les projets généraux**, les frais de fonctionnement et les prestations salariales depuis 2019 et un subside quasiment identique à 152.700 € **depuis 2014**.
- **de 100.000 €** annuel pour le déploiement du **PECA** en WAPI décrit dans la Convention PECA expérimentale de 2020 à 2023. La demande de renouvellement de la convention en cours d'écriture (dépôt en mai 2023) permettrait d'obtenir le prolongement du subside PECA sur 2023-2028.
- de 29.000 € pour l'année 2022 de WBI pour le projet de coopération bilatérale 2019-2023 avec la Tunisie depuis la reprise des activités post-COVID. Le budget pour l'année de clôture 2023 de ce projet estimé à 25.000 € est une opération blanche.

3) DEMANDE DE SUBVENTION

- **L'augmentation de la subvention demandée pour les projets généraux de 65% portant le subside à 253.000 euros annuels** (+ 100.000€) est celle qui permet à notre agence de maintenir l'équipe des 4 employées actuelles[17] (qui voudrait passer de 8,025/12 ETP en 2022 à 11,4/12 ETP à partir de 2024) et de mettre en œuvre les 4 missions originales et novatrices de déploiement culturel intersectoriel et territorial.

- L'activité de modélisation envisagée par les services du gouvernement pour Culture•Wapi demande à mettre les moyens à hauteur de cette ambition neuve à haut impact régional. Être une petite structure demande une grande souplesse mais oblige également à une grande polyvalence humaine et à une formation continue. L'équipe de l'agence (prévue pour 4 ETP), grâce à son capital interne compétences/expériences, peut y arriver à condition de garder une équipe **a minima basée sur trois ETP et une 4/5 ETP**. **La projection budgétaire dans le tableau (p. 30) montre que les 253 000 euros annuels demandés est un montant tout juste réaliste** pour garantir les salaires d'une équipe en vitesse de croisière.

[17] En 2022, l'équipe des 4 employées dans son ensemble a travaillé à raison de 8,025 / 12 ETP. En 2023, l'équipe augmente son volume salarial à 10,65/12 ETP. **De 2024 à 2027, elle projette un volume salarial à 11,4/12 ETP**, ce qui explique l'augmentation du volume des salaires dans la projection budgétaire 2023 >2027. **Voir tableau Calcul des salaires à la p. 31**

- **L'implémentation du PECA en WAPI a donné l'occasion à l'agence de démontrer sa compétence de mise en réseau** et la situation d'ensemblier culturel de Culture•Wapi. Les résultats secondaires salués par le SGAT (coconstruction entre équipes pluridisciplinaires, multimodalité des contacts, nouveaux partenariats intersectoriels en cascade, décloisonnement des secteurs culturels) viennent, par ailleurs, appuyer le **constat que l'énergie de l'équipe sur le PECA** (estimée à 75 % du temps de travail global les deux premières années COVID, à 55% en 2022 et à 45 % en 2023) **a largement mordu sur les moyens de l'action générale de l'asbl**.

- **À situation inchangée** (équipe maintenue de trois ETP et une 4/5 ETP avec un subside FWB équivalent) et en nous basant sur l'année comptable 2022 qui nous donne 190 000 euros de fond propre de largeur d'épaules, **l'agence en l'état peut à peine tenir 2 ans**, comme nous le montre la projection budgétaire dans le tableau pp 30 et 31.

- Les **mouvements du personnel** à venir donnent la projection suivante :
  En mars 2023, l'équipe opérationnelle se compose de :
  - une ETP chargée de projet avec un crédit-temps à 1/2 ETP (depuis février 2022) et qui va reprendre son ETP à partir de juillet 2023.
  - une 4/5 ETP chargée de communication.
  - une stagiaire en immersion professionnelle de décembre 2021 à mai 2022, engagée ensuite à ETP en CDD de septembre 2022 à juin 2023 comme chargée de projet avec 0 année d'ancienneté mais avec une expérience de 6 mois au sein de l'agence. CDD qui demande d'être reconduit jusqu'en décembre 2023[18].
  - une directrice ETP.

  L'idéal serait d'engager en plus un poste de secrétaire à 1/2 temps : l'agence envisage de le faire sur le dispositif Maribel (refusé une 1ère fois en 2022).

- Le dernier argument qui pourrait venir en soutien à l'action territoriale de Culture•Wapi est celui qui viendrait chercher une part du **dispositif mis à disposition des centres culturels** qui valorisent une politique de coopération à partir de 3 centres culturels.
  Culture•Wapi (rattachée au SGAT depuis avril 2022) avec sa vocation d'ensemblier culturel rassemble non seulement 13 centres culturels de WAPI en les intégrant activement dans le collectif PECA-WAPI mais elle le fait aussi avec les autres opérateurs culturels reconnus par la FWB. L'asbl pourrait prétendre, à ce titre, à la dotation de 13*15.000 euros + 15.000 euros.

4) PROJECTION BUDGETAIRE

Voir tableau page suivante

[18] Cette demande résulte de la stratégie CA de mars 2023, en attente de validation de la prochaine AG.

	BUDGET 2027	BUDGET 2026	BUDGET 2025	BUDGET 2024	BUDGET 2023	ANNEE 2022
PRODUITS ET SUBSIDES						
Subside FWB - de fonctionnement (+8% 2023-2027)	165.240,00	165.240,00	165.240,00	165.240,00	165.240,00	153.000,00
Subside FWB – projet PECA (B2023=solde convention 21-23)	108.000,00	108.000,00	108.000,00	108.000,00	139.500,00	96.529,62
Subside WBI – projet TUNISIE	0,00	0,00	0,00	0,00	25.000,00	28.770,90
Produits inscriptions COLLABORER	2.164,86	2.122,42	2.080,80	2.040,00	2.000,00	885,00
Produits accompagnement OC	2.164,86	2.122,42	2.080,80	2.040,00	2.000,00	0,00
Produits inscriptions année impaire COCONSTRUIRE	12.484,80	0,00	12.240,00	0,00	12.000,00	0,00
Fonds 4S (FORMATIONS D'EQUIPE)	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
TOTAL	292.554,53	279.984,83	292.141,60	279.820,00	348.240,00	281.685,52

	BUDGET 2027	BUDGET 2026	BUDGET 2025	BUDGET 2024	BUDGET 2023	ANNEE 2022
CHARGES ET DEPENSES						
SALAIRES	**322.607,23**	**316.281,60**	**310.080,00**	**304.000,00**	**278.000,00**	**209.500,00**
Actions liés au projet PECA	37.142,28	36.414,00	35.700,00	35.000,00	79.500,00	36.529,62
Actions liés au projet TUNISIE	0,00	0,00	0,00	0,00	6.000,00	9.338,44
Frais liés au projet COLLABORER	3.788,51	3.714,23	3.641,40	3.570,00	3.500,00	1.743,72
Frais liés au projet COCONSTRUIRE	12.484,80	0,00	12.240,00	0,00	12.000,00	0,00
Prestataires Tunisie	0,00	0,00	0,00	0,00	7.980,00	5.200,00
Prestataires Collaborer	2.164,86	2.122,42	2.080,80	2.040,00	2.000,00	900,00
LOYER ASBL (TECHNICITE TOURNAI)	8.756,52	8.756,52	8.756,52	8.756,52	8.756,52	8.371,26
FRAIS TRANSPORT MISSIONS (hors projets Tunisie)	3.896,76	3.820,35	3.745,44	3.672,00	3.600,00	3.500,00
PARKING ANNUEL	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00

ASSURANCES - TAXES - FRAIS BANCAIRES	1.948,38	1.910,17	1.872,72	1.836,00	1.800,00	1.643,60
MATERIEL ET FOURNITURE DE BUREAU	2.164,86	2.122,42	2.080,80	2.040,00	2.000,00	2.001,01
HONORAIRE SECRETARIAT SOCIAL + CHEQUE REPAS	2.814,32	2.759,14	2.705,04	2.652,00	2.600,00	2.300,00
HONORAIRE FIDUCIAIRE - COMPTA	4.567,86	4.478,30	4.390,49	4.304,40	4.220,00	4.220,00
ABONNEMENTS REVUES JOURNAUX + LIVRES	324,73	318,36	312,12	306,00	300,00	105,65
HEBERGEMENT + ABONNEMENT INTERNET/LOGITIEL	757,70	742,85	728,28	714,00	700,00	650,00
COTISATIONS PROFESSIONNELLES PARTENAIRES	589,93	578,36	567,02	555,90	545,00	545,00
CADEAUX D'ENTREPRISE EQUIPE ET PARTENAIRES	324,73	318,36	312,12	306,00	300,00	228,74
RP- RESTAURANT - FRAIS DE RECEPTIONS PARTENAIRES	2.706,08	2.653,02	2.601,00	2.550,00	2.500,00	3.800,00
SEMINAIRE/FORMATION D'EQUIPE	3.247,30	3.183,62	3.121,20	3.060,00	3.000,00	4.198,39
TOTAL	**410.736,86**	**390.623,71**	**395.384,95**	**375.812,82**	**419.751,52**	**295.225,43**

Résultat de l'année	-118.182,33	-110.638,88	-103.243,35	-95.992,82	-71.511,52	-13.539,91
CUMUL 2023 à 2027	**-499.568,90**					
SOLDE PROVISIONS POUR PROJETS AU 31/12/2022	190.000,00					

CALCUL DES SALAIRES

	2022	2023	2024 à 2027
ANAIS	8/24	24/24	24/24
ESTHER	13/24	18/24	24/24
PAULINE	19,2/24	19,2/24	19,2/24
INES	24/24	24/24	24/24
	64,2/96	**85,2/96**	**91,2/96**
	8,025/12 ETP	**10,65/12 ETP**	**11,4/12 ETP**

ESTIMATION % TPS DE TRAVAIL DEDIE AUX PROJETS

	2021	2022	2023	2024 à 2027
PECA	75%	55%	45%	30%
ACTION GENERALE	23%	37,50%	51%	70%
TUNISIE WBI	2%	7,50%	4%	0%