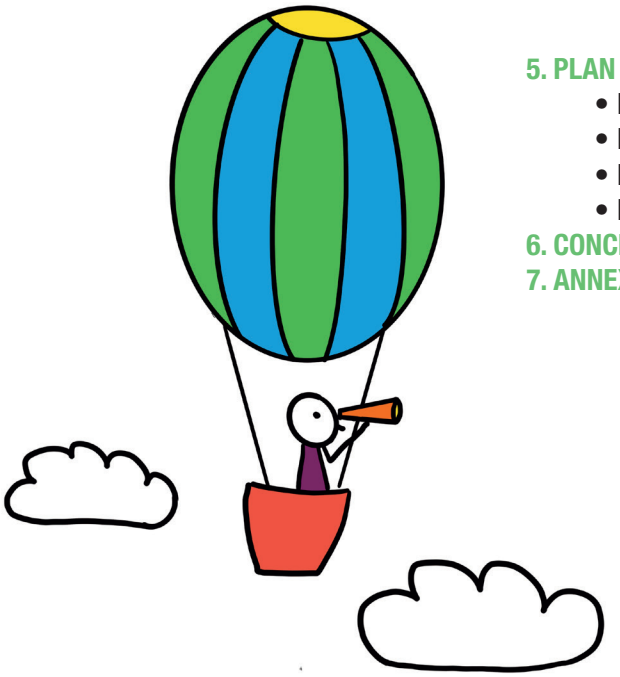
DOCUMENT DE TRAVAIL - JUIN 2022

RENOUVELLEMENT CONVENTION CULTURE.WAPI 2024-2027

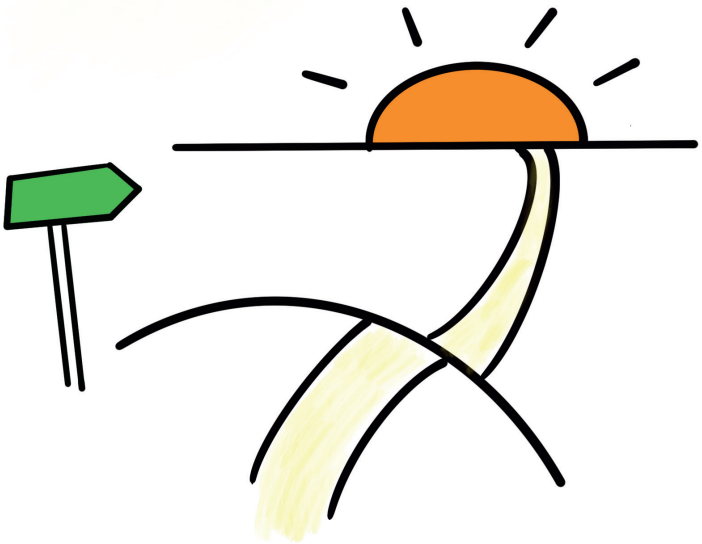
1. CULTURE•WAPI, UNE ASBL DE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL CULTUREL UNIQUE EN COMMUNAUTÉ FRANÇAISE
2. RETOUR SUR LA CONVENTION 2019-2023
   - Culture•Wapi, Agence culturelle de développement territorial
   - Paysage / Public cible
   - Finalité de l'Agence
   - Quatre missions
3. ENSEIGNEMENTS DES 4 ANNÉES
   - Points de bascules
   - Besoins émergents identifiés
   - Des missions en mutation
4. CAP SUR LA CONVENTION 2024-2027
   - Raison d'être de Culture.Wapi
     - essentielle : vision - mission - valeurs
     - existentielle : ambitions - capacités - environnement
5. PLAN D'ACTIONS PRÉVISIONNEL
   - Les laboratoires de terrain
   - Les Rendez-vous
   - Le partage
   - Lieux d'écoute et des besoins
6. CONCLUSIONS
7. ANNEXES



culture.wapi

L'AGENCE CULTURELLE DE WALLONIE PICARDE

1. CULTURE•WAPI, UNE ASBL DE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL CULTUREL UNIQUE EN COMMUNAUTÉ FRANÇAISE



L'asbl Culture.Wapi, l'agence culturelle de développement territorial, apparaît comme un **ensemblier culturel pluridisciplinaire de Wallonie picarde** au service des acteurs et opérateurs s'inscrivant dans la philosophie des décrets. Elle existe depuis 2009, ayant succédé à l'asbl ACHO mise sur pied en 2003 du temps où la Wallonie picarde était encore le Hainaut occidental. Sa naissance a lieu au même moment et avec les mêmes pères fondateurs que la création du Conseil de Développement et de l'asbl Wapi2040 de cette région, amené à travailler la **prospective territoriale**.

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

Sa forme, son organisation et ses missions évoluent de convention-programme en convention-programme parallèlement à la maturation des acteurs de son territoire d'action - la Wallonie picarde - et à l'évolution des décrets culturels qui sous-tendent sa recherche-action. C'est ainsi que petit-à-petit, Culture•Wapi explore le domaine de l'**innovation sociétale** par le biais du **"faire culture ensemble"** en faisant monter en compétence ses membres sur les pratiques collaboratives. En cela, l'ASBL **décloisonne** volontairement le secteur culturel d'une part, et collabore, d'autre part, avec d'autres secteurs d'innovation qui touchent au socio-économique, à l'écologie et à l'enseignement pour autant que la **vocation de développement durable** de ses projets reste sa ligne de mire.

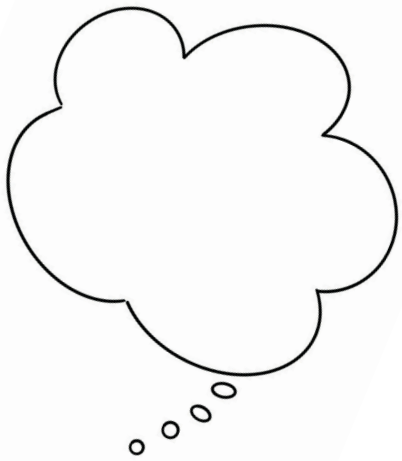
Dans un monde en profonde mutation, où l'on ne parle plus de crises mais bien d'une véritable métamorphose qui s'exprime de façon systémique, la recherche-action de l'ASBL fortement impactée par l'avènement COVID est fondamentalement basée sur la manière de "faire projet de société ensemble" en questionnant les obstacles qui font barrage à la coopération :

- de convaincre **de prendre du temps aujourd'hui pour gagner du temps demain**,
- de trouver des **solutions aux vrais enjeux de société** (embourbés que nous sommes dans les couches administratives et procédurières inhérentes à la gestion de projets),
- de **faire changer les habitudes et de pratiquer des actions disruptives** (en contournant ce qui peut l'être pour aller droit vers le sens qu'on donne à l'action culturelle).

UN AN SUPPLÉMENTAIRE POUR DÉPOSER LA DEMANDE DE RENOUVELLEMENT

Suite au rattachement de Culture•Wapi au Service général de l'action territoriale - Direction des Centres culturels en 2022, l'Agence bénéficie d'un report d'un an pour déposer sa demande de renouvellement de convention quadriannuelle à l'échéance de mars 2023. Dès lors, la prochaine convention-programme prendra cours de 2024 à 2027.

2. RETOUR SUR LA CONVENTION 2019-2022 (PROLONGÉE 2023)



CULTURE•WAPI, AGENCE CULTURELLE DE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

L'ensemblier culturel expérimental – unique en son genre – au service des acteurs-opérateurs de la Wallonie picarde, située au cœur d'une région transfrontalière appelée l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai, contribue au rayonnement culturel de la région et de ses acteurs par des explorations culturelles, sociales et de gouvernance partagée.

PAYSAGE / PUBLIC-CIBLE

Les acteurs culturels ou autres acteurs à vocation culturelle de Wallonie picarde

- qui jouent un rôle fondamental dans les dynamiques d'apprentissage, de découverte, d'émancipation, de divertissement des individus et groupes
- qui nouent des liens avec d'autres acteurs culturels

participent au dynamisme du territoire Wapi dans sa diversité à différentes échelles [1]

FINALITÉ DE L'AGENCE

Soutenir et renforcer ce dynamisme dans sa diversité c'est-à-dire

- permettre l'extension du domaine culturel
- dans une perspective de démocratie culturelle
- soutenir le développement territorial par la Culture au sens large

Culture.Wapi permet aux acteurs

- **de s'inscrire dans une logique d'innovation sociale et culturelle territoriale**
  - déployer et étendre leurs capacités d'action
  - imaginer, développer, évaluer leurs actions dans de nouveaux horizons rendus "possibles" par le travail d'impulsion ou de structuration mené par et avec l'Agence
- **d'encourager la pratique des méthodes d'intelligence collective et collaboratives de travail qui induit la co-construction des projets à visée de production de "biens communs".**

Culture•Wapi ne se supplée pas aux acteurs du territoire et n'a pas pour rôle de combler les manques vis à vis de leurs actions menées.

1 - On entend les acteurs et opérateurs 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.

QUATRE MISSIONS

Ces quatre missions s'articulent entre elles, c'est-à-dire qu'elles dépendent les unes des autres. Elles peuvent être plus ou moins présentes selon les projets/dynamiques.

LIAISON

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'étendre, de renforcer ou de reconfigurer des projets ou événements culturels existants en Wallonie picarde.

- 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;
- Organiser une maturation progressive et collective des projets en vue de construire une vision partagée ;
- Encourager la concrétisation de ce travail en réseau par des projets ou des événements communs.

EXPÉRIMENTATION

Explorer de nouvelles formes d'actions culturelles et de nouvelles cultures du travail d'action territoriale.

- Articuler la contribution au projet de territoire de Wallonie picarde des dynamiques de territoire(s) de projet(s) ;
- Animer des regroupements d'acteurs culturels en voie d'initier et développer des projets communs originaux et y assurer un suivi d'ingénierie culturelle;
- Etablir des collaborations avec des partenaires extérieurs au territoire afin d'alimenter la dynamique culturelle territoriale.

SUPPORT À L'ACTION ÉMERGENTE

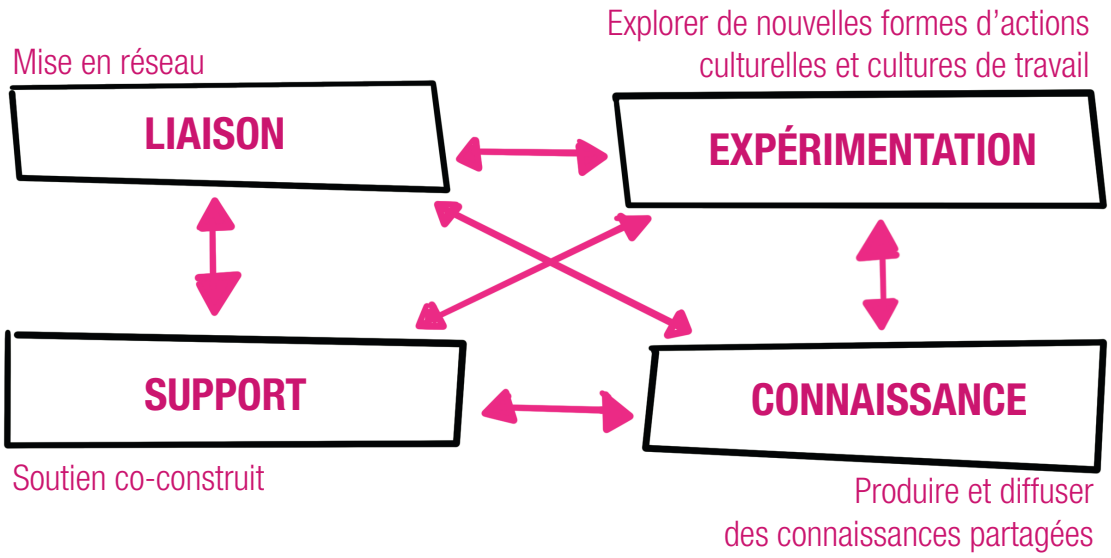
Soutenir, dans une logique de co-construction plutôt que dans une logique d'aide-services, des organisations de Wallonie picarde qui souhaitent se structurer ou affiner l'orientation de leur projet culturel.

- 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 ;
- Orienter ces demandes vers d'autres opérateurs culturels ou institutionnels à même de répondre également aux attentes de structuration ;
- Assurer les conditions de « pérennisation autonome » des organisations qui ont été soutenues au cours d'une période limitée.

CONNAISSANCE

Créer les synergies susceptibles de produire et diffuser des connaissances partagées à propos des dynamiques culturelles territoriales en Wallonie picarde.

- Mutualiser les démarches collaboratives d'analyse partagée existantes et soutenir le développement de telles connaissances à l'échelle de la Wallonie picarde ;
- 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 ;
- 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.



POSTURE / VALEURS : • diversité • égale considération • équité • essai-erreur • neutralité • innovation sociale • confiance • logique de biens communs • documenter

3. ENSEIGNEMENTS DES 4 ANNÉES

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 de nos membres et partenaires
- dans l'abord des projets

En résumé, l'agence est en chemin vers plus de congruence[2] entre sa raison d'être et ses actions et est amenée à adapter ses missions en conséquence.

POINTS DE BASCULE

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

- **2019** : mise en route de notre nouvelle convention-programme, lancement de la **1ère édition de la formation 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). 3 rendez-vous interreliés qui deviendront des piliers de l'agence.

- **2020**, une année improbable et un 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 (Bassin scolaire Wallonie picarde).

- **2021**: l'arrivée d'une **nouvelle directrice** pour l'agence, un **déménagement** dans la foulée, 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** : Il est temps de traduire ces expériences, ces retours, ces besoins émergents au travers de l'**écriture de la nouvelle convention-programme**. Une **étude qualitative** menée - sous forme d'interviews - auprès de 26 membres partenaires de l'agence, issus de 11 secteurs différents vient appuyer et confirmer les nouvelles orientations envisagées[3].

Pour plus de détails cf. les rapports d'activités de ces quatre années.

BESOINS ÉMERGENTS IDENTIFIÉS

- **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**,
- Faire évoluer l'objet social de l'Agence : Culture•Wapi s'affirme comme **Agence territoriale d'innovation culturelle et sociétale de Wallonie picarde**,
- **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 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,
- **Compléter les moyens financiers et humains manquants** : se doter d'un outil de développement territorial efficient *(qui aboutit à de bons résultats avec le minimum de dépenses et d'efforts)*

DES MISSIONS EN MUTATION

De la mission liaison… à la collaboration pour passer :

- de la mise en lien à l'interconnaissance,
- de la connaissance à la confiance,
- de la coopération (1+1 = 2) à la collaboration (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 autour de projets individuels à une communication autour d'un projet collectif,
- de Culture•Wapi tête de réseau à Culture•Wapi au cœur du réseau.

*"C'est un peu le rôle du ciment entre les briques dans un mur, les briques sont là mais ne tiennent pas toujours ensemble. C'est le lien entre les acteurs culturels." **

*"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" **

De la mission expérimentation… à l'apprentissage en commun 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 .

*"(...) 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 oeuvre un projet ou un processus, ou en tout cas un outil qui leur permet de répondre à leurs besoins qui seraient similaires, je trouverais cela intéressant." **

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.

*" 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." **

De la mission connaissance… au partage 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.

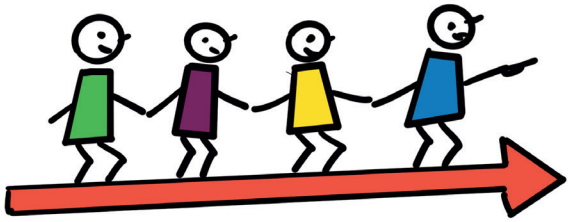
*" La plus value de Culture.Wapi, c'est peut-être de prendre en compte dans toute la stratégie cette évolution de la société et de pouvoir aussi mener des choses qui font bouger les lignes." **

2 - 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.

3 - Voir annexe "Analyse qualitative" réalisée par notre stagiaire Anaïs Callens de février à mai 2022.

* (extrait entretiens réalisés dans l'analyse qualitative)

4. CAP SUR LA CONVENTION 2024-2027



RAISON D'ÊTRE DE CULTURE•WAPI DANS LA CONVENTION 2024-2027

L'agence d'innovation culturelle et sociétale en Wallonie picarde s'inscrit dans son époque

L'époque actuelle se caractérise par la **tension entre deux paradigmes culturels principaux** : le paradigme matérialiste, concurrentiel et compétitif en voie de disparition et le paradigme collaboratif, inclusif, interdépendant en voie d'apparition. Ce grand **chambardement culturel autour du "faire-ensemble"** bouleverse nos codes, nos références, nos modes de pensée, notre conception du temps, en bref: **notre vision du monde**. Il nous rappelle constamment – à travers la durabilité des "crises" sociétales à l'échelle planétaire – que le changement permanent génère du **stress** et un brouillard épais sur la direction à prendre dans un **avenir proche et incertain**.

Aujourd'hui, à travers le projet tridimensionnel "Co-construire", l'exercice de prospective de Wapi 2040 orchestré par notre ASBL-sœur et l'enquête récente auprès de nos membres notamment, on observe à quel point il est **difficile pour les acteurs d'un territoire donné de se projeter dans un avenir serein et apaisé**. Pour faire face à ce changement incessant, l'enseignement des 4 dernières années de Culture•Wapi nous propose des pistes à suivre pour 2023-2027. Et la principale qui nous guide, c'est l'innovation.

L'innovation constitue un mode d'agir efficace pour se renouveler aisément et expérimenter les nouvelles structures organisationnelles de nos **futurs souhaitables**. Elle n'impacte pas uniquement le domaine technologique. L'innovation concerne aussi la stratégie culturelle territoriale, la manière de travailler des équipes, la production d'actions et de projets collectifs qui font sens auprès des opérateurs membres de Culture•Wapi. Nous la ressentons comme **le soin commun donné à une culture rassembleuse : comment « faire société ensemble »**. Là est la **Raison d'Être de Culture•Wapi,** un territoire d'exploration (suffisamment petit pour en faire un laboratoire et suffisamment grand pour y inclure les spécificités intra-sectorielles et sous-régionales) pour s'entraîner à (ac)cueillir demain en douceur et dans le plaisir.

PROPOSER UNE TRANSFORMATION CULTURELLE ET ORGANISATIONNELLE QUI SOIT COLLECTIVE ET FÉDÉRATRICE, FLUIDE ET UNIVERSELLE.

L'agence de Culture•Wapi – composée actuellement de 3 facilitatrices aux talents complémentaires et d'une stagiaire en communication culturelle qui intégrera officiellement l'équipe en septembre 2022 – est la première cellule d'expérimentation des méthodes et techniques apprises en formation permanente pour booster l'intelligence collective de son propre système (École de Palo Alto).

Avec la ***Modélisation des Facteurs de Réussites*** (SFM en anglais) ou apparaissent les niveaux logiques "essentiel" (le monde de l'Être, de l'Essence profonde et authentique) et "existentiel" (*le monde spacio-temporel, celui de l'égo et du « faire »*) de Robert Dilts, l'**agence adapte à Culture•Wapi une méthode qui clarifie son positionnement et qui permet** (en croisant les 2 échelles) :

- **d'extraire** les **piliers de référence** sur lesquels nous allons nous appuyer pour la mise en œuvre de nos projets.
- **d'éviter** la résistance au changement, le non-alignement entre les pratiques et les valeurs prônées (ce qu'on dit et ce qu'on fait) et la difficulté à maintenir une nouvelle posture ou une nouvelle dynamique précurseures qui secouent les perceptions actuelles du monde de la culture.

Niveau	Piliers de référence	Question associée	Ce qu'on entend derrière
Essentiel	**VISION**	Vers Quoi tendre ?	Notre « utopie altruiste », inspirante et poétique sous la forme d'un monde positif qui connecte les parties prenantes à qqch de plus grand que nous.
	MISSION	Comment ?	Notre façon unique de tendre vers notre vision.
	VALEURS	Pourquoi ?	Nos valeurs essentielles, nobles qui supportent cette mission.
Existentiel	**AMBITION**	Objectifs, Quoi ?	Les résultats que nous visons pour la Wapi.
	CAPACITÉS	Comment faire ?	Savoir-faire, attitude et compétences : les rôles endossés pour atteindre ces résultats.
	ENVIRONNEMENT	Dans quoi, où et quand ?	Le contexte inter-relationnel dans lequel nous évoluons. Dans quelle ambiance de travail, quel type de milieu générer ?

VISION POÉTIQUE

Culture•Wapi contribue à l'avènement d'un monde symbiotique*, collaboratif, confiant en son avenir et bienveillant.
*Terme emprunté à la Nature signifiant « vivre ensemble » qui décrit une relation écologique (durable) entre des organismes d'espèces différentes qui sont en contact direct les uns avec les autres. Antonymes : compétition, parasitisme, prédation.

LES MISSIONS QUI LA SOUS-TENDENT

mission 2019-23
LIAISON → mission 2024-27
COLLABORATION =

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

mission 2019-23
SUPPORT → mission 2024-27
ACCOMPAGNEMENT SOCIÉTAL =

Culture•Wapi **accompagne la transition sociétale en douceur et dans le plaisir** : pensée out of the box pour faire bouger les lignes.

mission 2019-23
EXPÉRIMENTATION → mission 2024-27
APPRENTISSAGE EN COMMUN =

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.

mission 2019-23
CONNAISSANCE → mission 2024-27
PARTAGE =

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

LES VALEURS NOBLES

OUVERTURE ET PARTAGE

s'ouvrir au changement, éloigner l'horizon, lâcher-prise, s'aventurer hors champs et semer des graines d'aventures humaines.

PLAISIR

se stimuler, s'enthousiasmer, trouver de l'audace et de la sensualité.

CRÉATIVITÉ

expérimenter l'autonomie et la nouveauté, allumer des étoiles, oser être avant-gardiste.

CONGRUENCE

aligner l'ambition, les comportements, l'environnement à la vision, aux missions et aux valeurs énoncées.

LES CAPACITÉS DÉGAGÉES AU SERVICE DES AMBITIONS

Savoir-faire et **compétences**	Au service de nos **ambition**
FACILITATION D'INTELLIGENCE COLLECTIVE	Créer les conditions génératrices de pratiques collaboratives pour faire monter les équipes en compétences et apaiser les tensions.
AGILITÉ	S'adapter au changement et à la complexité : on lâche ce qui ne fait plus sens et on entreprend ce qui redonne de l'énergie tout en respectant notre écologie, en mode opératoire « essai-erreur ».
VISION MÉTA TERRITORIALE	Prendre du recul, créer un diagnostic territorial et une vision prospectiviste optimiste : on recherche l'efficience (être plus efficace avec moins … de temps, d'argent, de perfection, de ressources) pour dégager des politiques culturelles territoriales nourrissantes.
TRADUCTION PÉDAGOGIQUE À L'ÉCOUTE DES BESOINS	Communiquer - à travers chaque projet - sur la coexistence de tous les possibles sans jugement, avec légèreté et en conscience du paradoxe '*urgences court-termistes < > nécessité du temps long'.*
VEILLE DES SIGNAUX FAIBLES DU MONDE DE DEMAIN	*« Il est temps de prendre le temps du temps »* en révélant les potentiels émergents focalisés sur l'accueil, l'inclusion, la souveraineté de chaque acteur en interconnexion avec nos partenaires d'autres écosystèmes (Wap's Hub, Cooptic, CRIE Mouscron, Conseil de Développement Wapi, Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai).

L'ENVIRONNEMENT PRODUIT PAR NOS COMPORTEMENTS

est un environnement chaleureux, accueillant et solidaire où la joie de vivre et de contribuer au départ de nos talents participe à la motivation des troupes même si nous n'échappons pas à ce fameux « PFH » (Putain/Précieux Facteur Humain d'Hubert Reeves) !

Chez Culture•Wapi, l'**espace donné à la lumière** (nous avons emménagé il y a près d'un an dans le bâtiment Technicité d'IDETA, un lieu d'architecture qui accueille une pluralité de petites entreprises innovantes dans une ambiance cosy, lumineuse et spacieuse), **à la communication spontanée, à la complémentarité des talents, à la flexibilité entre présentiel et télétravail** selon les besoins, **à la curiosité et au protocole essai-erreur** des nouvelles pratiques, **laisse le champ libre** à une équipe soudée et productive de **grandir en maturité**.

5. PLAN D'ACTIONS PRÉVISIONNEL

ET CONCRÈTEMENT ?

Culture.Wapi à la manœuvre c'est 4 rouages de travail interreliés qui s'articulent solidairement :

- **Des laboratoires** pour répondre aux besoins de terrain,
- **Des rendez-vous** pour monter en compétences et faire émulation,
- **La fabrique de biens communs** pour partager et faire rayonner les connaissances,
- **Le diagnostic territorial** à l'écoute constante des besoins

Nos 4 missions transversales viennent ainsi huiler cet engrenage systémique.

LES LABORATOIRES DE TERRAIN

LES LABORATOIRES / LES CHANTIERS / LES ATELIERS PILOTÉS PAR CULTURE.WAPI

Les laboratoires-chantiers apparaissent
- sur base de besoins identifiés
- par opportunité temporelle

Ils rassemblent nos membres, partenaires et acteurs sur des thématiques précises pour nourrir des solutions nouvelles.

CHANTIERS DÉJÀ IDENTIFIÉS

- Coordination du collectif Peca.Wapi, ses cellules de travail et de la plateforme territoriale Culture-Enseignement
- Coopération bilatérale Ben Arous (TU) / Wapi (BE)
- La gouvernance partagée dans une asbl - le cas de Culture.Wapi
- Groupe de travail “Culture” du Conseil de développement de Wallonie picarde / de l’Eurométropole
- Mutualisation des analyses partagées territoriales
- …

LES RENDEZ-VOUS

AU FORMAT LONG, MOYEN, COURT

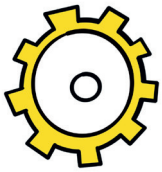
"Provoquer des petites expériences irréversibles de coopération"

Des rendez-vous conviviaux ponctuels 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.

LES RENCONTRES
(voir pages suivantes)

- Formation à l’animation de projets collectifs
- Rencontres Collaborer
- Forum Co-Construire
- Va voir ailleurs
- Moi à ta place

LA FABRIQUE DE BIENS COMMUNS



PARTAGE / COMPOSTABILITÉ

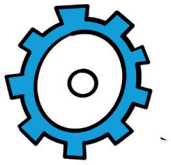
Fabriquer le partage
- de connaissances
- d'outils
- d'expériences

En vue de créer du bien commun, composter et s'autonomiser des logiques matérialistes et individualistes du passé.

ACTIONS PRESSENTIES

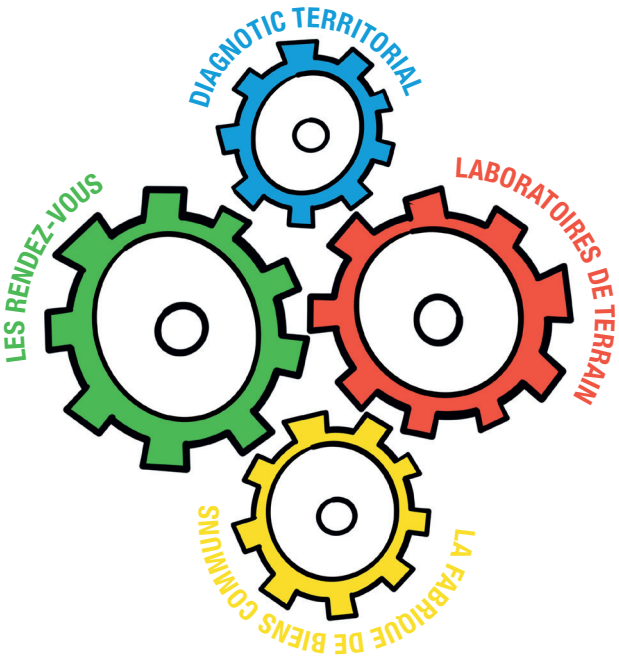
- ressourceries en ligne (wikis...)
- méthodologie d'intelligence collective
- ressources pédagogiques
- contacts, mise en lien
- …

SONDAGE ET DIAGNOSTIC TERRITORIAL DES BESOINS



ÉCOUTE DES BESOINS ET RÉSEAUTAGE

L'Agence opère une veille active de ce qui est en train d'émerger ici et ailleurs à travers notamment :
- sa participation à divers organes et instances administratives ((PNPE, Ramdam, Inattendues, JMWP, Wap's Hub, GT Culture EM, WAPI 2040, Choq, Wap's Hub...)
- l'évaluation d'actions menées dans le cadre de nos rendez-vous et laboratoires
- et plus globalement lors de nos échanges formels et informels avec les acteurs rencontrés.



LES RENDEZ-VOUS

FORMATION À L'ANIMATION DE PROJETS COLLECTIFS

INTENTION

Une formation d'un an :

- tournée vers les enjeux de demain où sont réinventées nos façons de travailler
- proposant des outils pour faciliter des partenariats et projets collaboratifs et être efficace
- qui alterne méthodes actives et théoriques, prises de recul et mises en pratique, outils numériques et techniques d'animation,
- conviviale permettant d'expérimenter pour être capable de mettre en application dans son propre contexte dès demain,
- qui ouvre les perspectives pour un nouveau dialogue avec soi, avec les autres et avec le monde dans n'importe quel contexte.

« Cette formation est une invitation au cheminement, au changement… Et si on se laisse guider, on n'en ressort plus du tout pareil… »

EN PRATIQUE

LIEU : salle « la Cure » de Montrœul-au-Bois
FORMATEUR : Gatien Bataille
FINANCEMENT : par les participants
PORTÉE PAR : Culture.Wapi
PUBLIC CIBLE : 10-15 personnes
Personne déjà impliquée dans un processus de «faire ensemble» avec des gens (citoyens, collègues, bénévoles...)

FORMAT LONG

TEMPORALITÉ

Une session par an
32 demi-journées
Les vendredis de septembre à juin

WWW.CULTURE.WAPI.BE/FORMATION

FORMATION DÉCENTRALISÉES OU EN PARTENARIAT

EN FONCTION DES OPPORTUNITÉS

FORMAT +/- LONG

RENCONTRES COLLABORER

INTENTION

Un cycle de rencontres trimestriel pour :

- questionner, explorer et expérimenter les manières de collaborer et du "faire ensemble" ici et ailleurs
- s'inspirer et s'outiller de manière concrète au travers d'outils et méthodes d'intelligences collectives
- réfléchir ensemble aux territoires de Wallonie picarde et aux pistes de travail sur lesquelles avancer collectivement
- les outils et méthodes d'IC amenées au service du thème et non comme cœur du sujet (un moyen et non une fin)

EN PRATIQUE

LIEU : dans un lieu chaque fois différent en Wallonie picarde
AVEC LA CONTRIBUTION D'INTERVENANTS EXTÉRIEURS
FINANCEMENT : sur fonds propres + petite contribution financière des participants
PORTÉ PAR : Culture.Wapi
PUBLIC CIBLE : 50taine personnes
Personne intéressée ou active dans les questions de partenariat et de collaboration touchant les questions de culture, de territoire, de société, de projets collectifs, de développement…

TEMPORALITÉ

Une rencontre par saison = 4x/an

FORMAT MOYEN

WWW.COLLABORER.BE

THÈMES PRESSENTIS

- Les visions du monde sous l'angle de la spirale dynamique
- Les niveaux d'intention
- La raison d'être
- Le partage
- Les talents dans une équipe / les dynamiques d'équipe
- Les réunions efficaces
- Animer son organe culturel / de concertation / de participation /…
- Incarner une posture VS faire du "co" washing
- Dépasser les limites de la recherche du consensus collaboratif à tout prix
- Le temps
- ...

FORUM CO-CONSTRUIRE

INTENTION
3 jours pour :

- **découvrir, vivre, tester, partager... des expériences, des outils et des méthodes d'intelligence collective, le tout dans des formats innovants, funs et baignés de convivialité.**
- **Des conférences, des ateliers, des formats inédits et conçus sur mesure pour tester la collaboration en grands groupe**

« CO-construire est à la fois un espace de découverte sur le fond comme sur la forme mais aussi de formation continue pour toute personne qui veut explorer le « faire ensemble ». »

EN PRATIQUE
LIEU : Tournai
PORTÉ PAR : Culture.Wapi en partenariat avec le Wap's hub et cooptic.be/CRIE Mouscron
COFINANCEMENT : par les organisateurs et les participants
PUBLIC CIBLE : 300-350 personnes
Public large (secteurs culturel, économique, social, environnemental) intéressé sur les questions de "faire ensemble" et transition sociétale

TEMPORALITÉ
Tous les 2 ans
3 jours

FORMAT MOYEN

WWW.CO-CONSTRUIRE.BE

VA VOIR AILLEURS

INTENTION
Rencontre de maximum ½ journée pour :

- S'inspirer entre collègues partageant des points communs autour de pratiques et expériences exemplaires
- S'ouvrir et s'éveiller 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

EN PRATIQUE
LIEU : dans un lieu chaque fois différent en Wallonie picarde
FINANCEMENT : sur fonds propres
PORTÉ PAR : Culture.Wapi en partenariat ou pas
PUBLIC CIBLE : 20taine personnes
À destination des membres des équipes - public spécifique visé qui partage des points communs (métiers, secteur, thématiques,...)

FORMAT COURT

TEMPORALITÉ
Plusieurs fois pas an
1/2 journée
Format variable en fonction et en lien avec la rencontre

THÈMES PRESSENTIS

- Rencontre des régisseurs / des animateurs 'jeune public' / des communicants / ...
- Découverte d'un projet / d'un lieu / d'une initiative /d'une pépite locale ou extérieure au territoire
- >>> en fonction des opportunités

MOI À TA PLACE

INTENTION
Rencontres d'1 heure sous forme de petit déjeuner pour :

- faire intervenir des pairs pour aider une personne à résoudre un problème rencontré lors de la réalisation d'un de ses projets au travers d'une méthode très cadrée d'intelligence collective

« L'accélérateur de projet est une méthode où un groupe aide un porteur de projet à élaborer un plan d'action via un processus de discussion structuré de manière à favoriser l'écoute active. »

THÈMES PRESSENTIS

- Variable en fonction des problématiques amenées par les participants

EN PRATIQUE
LIEU : dans un lieu chaque fois différent en Wallonie picarde
RENDEZ-VOUS RÉCURRENT SOUS FORME DE PETIT DÉJEUNER D'1H (DE 8H30 À 9H30)
FINANCEMENT : sur fonds propres
PORTÉ PAR : Culture.Wapi
PUBLIC CIBLE : 30taine personnes
À destination d'un public intéressé par les démarches d'intelligence collective et qui souhaite aider ou faire débloquer une problématique par le groupe

FORMAT COURT

TEMPORALITÉ
1x/mois ou 1x/2 mois
Séances dédiées à l'accélérateur de projet ou amenées à d'autres types de rencontres

6. CONCLUSIONS

ÉPILOGUE ET NEXT STEPS

UN TRAVAIL DE MODÉLISATION RÉALISÉ PAR L'AGENCE
Ce document de travail est le produit d'un intense travail de modélisation interne à l'Agence, entamé à partir d'octobre 2021 au moment où nous avions été averties de déposer fin mars 2022 notre demande de renouvellement de convention-programme par le **Service général de la Création artistique de l'AGC - duquel Culture•Wapi dépend** depuis sa création.
Le fruit de ce travail a techniquement été enrichi par le résultat des 26 interviews réalisées auprès de nos membres, analysées et répertoriées selon une méthodologie universitaire - de février à mai 2022 - par Anaïs Callens, notre étudiante en Communication culturelle (aux FUCAM), en stage d'immersion professionnelle à Culture•Wapi. (Voir synthèse de l'analyse en annexe).
L'effort collectif interne a porté sur la raison d'être et le sens de l'action à donner à Culture•Wapi à la nouvelle croisée des chemins - entre avant et après COVID - et après nous être penchées qualitativement sur l'enseignement à retirer des 4 dernières années.
Il en ressort un besoin fondamental de rationaliser les énergies éparpillées vers une vision commune de l'identité de Culture•Wapi et de rendre davantage lisibles les activités d'une agence d'innovation culturelle comme Culture•Wapi dans son paysage territorial et institutionnel.

LA RÉORGANISATION DES SERVICES DE L'AGC RACCROCHE (ENFIN) CULTURE•WAPI AU SERVICE GÉNÉRAL DE L'ACTION TERRITORIALE
Le 20 avril 2022, Culture•Wapi apprend qu'elle se rattache désormais au Service général de l'action territorial - sous la direction de Jean-François Füeg - qui va lui donner beaucoup plus de cohérence en lien avec ses missions. Ce changement nous amène à obtenir **un an supplémentaire pour déposer notre demande de renouvellement** de convention-programme qui prendra court entre 2024 et 2027.

Ce délai offre l'opportunité à l'Agence de tester et d'analyser avec ses membres le plan d'actions prévisionnel développé ci-dessus **pendant les 9 mois à venir**. Il nous appartiendra dès lors d'ajuster au mieux **un nouveau plan financier** en phase avec les ambitions des projets qu'elle défend dans le présent document et avec **une équipe qui a besoin d'être renforcée**. Aujourd'hui on tourne avec une direction à temps plein, une chargée de communication à 4/5ème temps et une chargée de projets à mi-temps pour une agence conçue pour 4 ETP. On notera déjà que le CA de Culture•Wapi a validé l'engagement d'Anaïs Callens comme chargée de projet à durée déterminée de septembre 2022 à Juin 2023.

En dehors des gros projets qui nous occupent actuellement, nous profiterons également de l'injonction de mettre en conformité les statuts de l'ASBL au regard du code des sociétés et des associations pour **lancer, dès septembre, l'atelier "Gouvernance partagée et Règlement d'Ordre Intérieur"** dans le but de moderniser et d'adapter la nouvelle "culture d'entreprise" aux valeurs fondamentales de Culture•Wapi.

Rédaction et mise en page :
Esther Mars, Pauline Deroubaix et Inês Mendes

7. ANNEXES

SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE QUALITATIVE RÉALISÉE PAR NOTRE STAGIAIRE ANAÏS CALLENS DE FÉVRIER À MAI 2022

Synthèse de l'étude qualitative

De février 2022 à mai 2022, Culture.Wapi a réalisé une étude qualitative[1] auprès d'un échantillon de ses membres-partenaires. L'objectif de cette recherche était de recueillir leurs opinions concernant les nouvelles missions de l'agence mais aussi d'être en phase avec leurs besoins et attentes. Les entretiens se sont déroulés auprès **de 26 membres-partenaires, issus de 11 secteurs distincts :** musées, centres culturels, bibliothèques, conseils de développement, centres de jeunes, éducation permanente, mais aussi opérateurs non-reconnus, enseignement, chaine de TV locale, Fédération Wallonie Bruxelles et politique.

Les thèmes du questionnaire ont été répartis en deux catégories : premièrement, le « présent » avec des questions portant sur le rôle actuel de Culture.Wapi, ce qu'évoque l'innovation socio-culturelle territoriale et en quoi l'agence répond aux attentes des opérateurs ; deuxièmement, la partie « avenir » qui interroge les ressentis par rapport à l'avenir (optimiste, réaliste, pessimiste), au monde socio-culturel de demain et comment pourrait intervenir concrètement l'agence.

I. Le présent

1) Les rôles

« C'est un peu le rôle du ciment entre les briques dans un mur, les briques sont là mais ne tiennent pas toujours ensemble. C'est le lien entre les acteurs culturels »

En définissant le rôle actuel de l'agence, les membres-partenaires ont dégagé cinq champs d'action. Ainsi, quatre-vingts pourcents d'entre eux ont mentionné le **« faire ensemble »** et le **« faire lien ».** Plus précisément, ces notions font référence au rôle de liant entre les opérateurs de Wallonie picarde (Wapi), c'est-à-dire la mise en réseau, les dialogues qui en découlent ainsi que la connexion des besoins pour faire sens sur l'ensemble du territoire. Ces échanges permettent de dégager des besoins communs, de mettre en place des projets collaboratifs et coconstruits. Ces actions peuvent être **transversales et décloisonnées**, comme le PECA qui crée du lien avec les écoles. Par ailleurs, l'agence est le connecteur entre le monde culturel de Wapi et les structures plus hautes, soit le **monde politique**. Elle représente le secteur, parlemente et a une place centrale dans la concertation culturelle. Dès lors, ces éléments lui permettent d'avoir une vision globale de la culture sur le territoire.

« Ils essaient aussi d'initier d'autres approches, avec la co-construction et la collaboration, et tentent d'inscrire ça dans les pratiques des partenaires socioculturels, politiques et économiques. Insuffler ça mais avec ce qu'ils peuvent, petit colibri quoi. Même s'ils ont quand même un impact autre que le petit colibri parce qu'ils sont sur de gros chantiers. »

[1] Effectuée par notre stagiaire Anaïs Callens

Deuxièmement, compte tenu des formations proposées, du partage d'outils et des approches collaboratives, d'expériences et de savoirs faire, les membres attribuent à l'agence le rôle de **mutualisation et de partage des savoirs**.

Dans une moindre mesure, certains ont évoqué le rôle de **laboratoire**, c'est-à-dire un espace où macèrent des idées, où les acteurs travaillent ensemble puis sont replacés à l'intérieur du territoire. Culture.Wapi a également un rôle **d'accélérateur de projet et de prise de conscience**, mais aussi **d'accompagnement** et de **soutien** des opérateurs culturels.

2) L'innovation socio-culturelle territoriale

En début d'année 2022, l'équipe de Culture.Wapi s'interrogeait sur la nouvelle terminologie qui reflète leurs missions et avait opté pour « **l'agence d'innovation socio-culturelle territoriale** ». Dans l'étude qualitative, les membres-partenaires de l'agence ont pu en donner leur définition. Les points suivants précisent un à un les termes dans l'ordre.

a. Innovation

« A 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. »

Pour quelques-uns, innover s'apparente aux **nouvelles technologies et au numérique**, pour d'autres il s'agit également de la mise en œuvre de **nouvelles pratiques et connaissances**, faire autrement, changer les paradigmes, c'est-à-dire un changement dans les concepts et pratiques, adaptés à l'évolution du monde actuel. Innover c'est aussi le **partage et la mutualisation** des savoirs, des techniques, des compétences ainsi que des visions du monde. Ainsi, l'innovation ne signifie pas forcément réinventer les contenus, mais plutôt changer de **regard** et de **discours**.

b. Socio

« La culture doit jouer ce rôle d'entremetteur social »

Ce terme évoque deux notions liées au social, aux personnes. D'un côté **l'implication et l'approche de tous les publics**. Personne ne doit être mis de côté et chacun doit être reconnu dans son identité culturelle : enfants, ados, adultes et séniors ; handicapés, aveugles, sourds et malentendants, mais aussi sans-abris et réfugiés. D'un autre côté, une culture qui va à la source, sortir de la consommation, soit une **culture participative** où les publics sont acteurs et participants à la vie culturelle.

c. Culturelle

« On met des gens autour de la table et ils apprennent à travailler ensemble (…) Et donc quand on reprend cette nouvelle appellation, ça me fait penser à ça, que les acteurs culturels puissent travailler entre eux »

Par rapport à cette notion, trois éléments sont ressortis des entretiens. Tout d'abord, le **réseautage** des opérateurs, le **lien** qui se crée entre eux ainsi que la **collaboration**. De fait, derrière ce terme, les membres entendent plus d'échanges et d'écoute, le rassemblement des gens autour d'idées, davantage de solidarité et de coopération sur le territoire, et donc moins de chacun pour soi et de compétition. Cette dynamique collaborative s'opère avec et au service des acteurs culturels via des méthodes d'intelligence collective.

Ensuite, près de la moitié des interrogés ont évoqué le **décloisonnement** des secteurs et la multiplication des collaborations intersectorielles.

Troisièmement, quelques-uns ont mentionné le **soutien** et **l'accompagnement** de projets culturels.

d. Territorial

« Ce qui doit rester important, c'est l'idée qu'au niveau du territoire, il faut qu'il y ait une certaine cohérence, […]. Dans tous les « Co », comme coconstruire, collaborer, je dirais aussi qu'il y a le « Co » de cohérence »

Quant à la notion de territoire, la plupart ont évoqué la **cohérence** entre acteurs de Wapi et la création d'un dénominateur commun dans l'objectif de construire des **projets concrets fédérateurs**. Par ailleurs, que l'outil Culture.Wapi ne soit pas juste tournaisien, qu'il ait du sens sur l'ensemble du territoire, qu'il amène une **réflexion globale** sur le travail socio-culturel en Wallonie picarde. Dans cette optique, les actions ne devraient pas se **superposer** sur le territoire.

Bien que les membres voient cette évolution comme logique et positive, ils ont émis deux points d'attention. En premier lieu, le **vocabulaire** qui intellectualise et leur semble théorique, complexe. En second lieu, qu'il faut aller de l'avant tout en **se nourrissant des acquis du passé**, de ne pas tout abandonner.

3) L'agence répond-elle à vos attentes ?

Les réponses à cette question ont été sous-catégorisées en trois : « oui », « plus ou moins », « non ». La plupart ont précisé que leurs réponses étaient pragmatiques, mais qu'ils se rendaient compte que l'asbl fait son possible avec ses **moyens financiers** et **son personnel réduit**.

Les principales raisons pour lesquelles les opérateurs ont répondu par la **négative** sont les suivantes :

- Il y a encore des **télescopages** dans la programmation des opérateurs culturels de Wapi, donc le travail de **coordination** n'est pas encore abouti ;
- **Trop de temps** est consacré au projet PECA, alors que ce n'est pas dans les préoccupations de tous les opérateurs culturels. Par conséquent, l'agence n'est plus sur d'autres terrain.

Ensuite, voici les thèmes sur lesquels les personnes **mitigées** aimeraient que l'agence se penche :

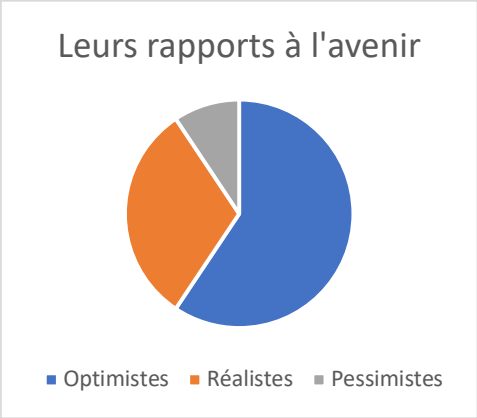
- Des projets comme le PECA devraient **émaner des acteurs culturels, pas d'en haut** ;
- Les collaborations **intersectorielles** comme le PECA doivent se multiplier ;
- Les services et aides proposés par l'agence sont parfois **moins adaptés aux besoins des petites structures**.

Finalement, l'agence répond aux attentes d'une partie des opérateurs via les actions suivantes :

- Le projet PECA car les enfants sont **l'enjeu de demain** ;
- Les journées **Coconstruire**, les **formations**, les **Collaborer** ;
- L'occasion d'avoir un **carnet d'adresse** plus grand ;
- Les types d'approches **horizontales** inspirantes ;
- La **mise en réseau** des opérateurs.

II. L'avenir

1) Optimise, réaliste ou pessimiste par rapport à l'avenir ?



Le graphe ci-contre est l'illustration en pourcentage du rapport à l'avenir de la société et du métier des interviewés. Précisions qu'il s'agit d'un classement en catégories et qu'une personne peut être optimiste et réaliste ou réaliste et pessimiste à la fois.

a. Optimistes

D'un coup d'œil, on se rend compte qu'une des parties prend le pas sur les autres : il s'agit des **optimistes**, soit environ 59% des interviewés.

« Je dirais optimiste par rapport à l'avenir malgré tout ce qui se passe autour de nous, avec le dérèglement climatique, le dérèglement politique et les crises à répétition. Je suis convaincu que notre génération a des choses à faire et que l'avenir sombre qui se profile n'est pas inéluctable. »

Les **défis de notre société** actuelle ont été des sujets récurrents lors des entretiens. De fait, chacun est touché de près ou de loin par les changements climatiques, le contexte politique, le climat ou encore le Covid et les répercussions qui en découlent. Pourtant, près de la moitié voient dans cette période un **point de bascule** ainsi qu'une occasion de retirer du positif, de se remettre en question et d'avoir une réflexion sur le monde, sur la culture, mais aussi de pouvoir collaborer avec les citoyens et entre opérateurs.

« Pour le coup, là je mets beaucoup d'optimisme parce que j'ai vraiment foi en l'humain et je pense que nos métiers plus que jamais vont être des métiers de relations, de faire communauté, de faire du lien et de mettre ensemble les gens pour remettre de l'optimisme justement. Il y a cette notion d'humanisme dans le métier qui pour moi, est essentielle et qui peut être une des clés pour affronter un peu ce qu'on traverse. »

Par ailleurs, le secteur culturel affirme son **rôle pivot** dans cette époque car il est capable de **s'adapter** et de **surmonter** les obstacles. Cette part d'optimistes envisagent la culture comme un endroit **d'échange**, voire comme une agora où les citoyens prendront leur part de responsabilité. De plus, elle sent que face à ces réalités, les publics auront besoin de moments de lumière et de **détente**, de se changer les idées, mais également des rencontres et du partage.

« Ça a toujours été compliqué pour les métiers artistiques de fonctionner parce que voilà c'est difficile, que le modèle économique dans lequel on vit ne calcule pas la vraie valeur qui a derrière ça, donc pour eux c'est compliqué. Maintenant, j'ai l'impression que c'est l'avenir parce que c'est la vraie vie pour moi, c'est les vraies choses. Quand tu n'auras plus rien, il y aura encore ça et j'ai l'impression que ça va toujours survivre parce que c'est essentiel. »

Ainsi, ils sont confiants en l'avenir culturel et au renouvellement permanent car malgré tout, ils voient les choses bouger : des hiérarchies moins descendantes, un travail hors les murs ou encore la décentralisation des activités. Enfin, dans ce futur, les arts ainsi que des activités telles que l'éducation permanente ou l'extrascolaire seront essentiels car ils sont ancrés dans la vie réelle.

b. Réalistes

« J'ai toujours un peu peur qu'on aille vers des choses vite consommables, un peu trop artificielles, qu'on oublie que le développement culturel demande du temps, de la patience, de l'investissement de l'équipe mais aussi une forme d'investissement de la part du visiteur. »

La deuxième partie du graphique correspond à ceux qui se considèrent comme **réalistes** (31%). Plus **ancrés dans le présent et pragmatiques**, ils se questionnent quant aux réalités du monde et ses évènements. Par exemple, ils s'interrogent sur la place des **nouvelles technologies** dans les métiers culturels alors que c'est un secteur de contact. Aussi, ils se rendent compte qu'une partie des publics souhaitent des contenus plus légers, mais en tant qu'opérateur, ils doivent rester dans les **limites de leurs missions**. Dans ce contexte, ils craignent avoir de plus en plus de mal à pérenniser la présence des publics en demande d'une « **culture consommable** ».

« Moi je me demande à partir du moment où les ressources de tout le monde vont devoir se réorienter vers des besoins plus primaires quelque part, la survie, j'ai un peu peur qu'on ait une culture qui redevienne une culture de classe. Parce qu'il y aura toujours une partie de la population qui aura les moyens d'aller au théâtre, une partie de la population pour qui ça sera un peu plus difficile. »

D'autre part, selon les membres, les citoyens qui sont et qui seront fragilisés par les crises n'auront plus la culture dans leurs **préoccupations premières**. Dès lors, ils pressentent un fossé se creuser entre des groupes, des revendications et la convergence vers une **culture de classe**.

« On doit évoluer par rapport à l'époque, à ce qui s'y passe, et on ne peut pas rester sur des acquis. Je trouve que la structure autour n'évolue pas toujours de manière cohérente en tout cas avec l'évolution du monde et ça c'est parfois compliqué, ça met parfois des freins dans la possibilité d'exécuter nos missions. »

Pour faire face à ces questions, il faut avancer au jour le jour, travailler sur la **mutualisation**, la **collaboration**, le développement **d'outils** ainsi que permettre à ces publics **de prendre conscience du monde** et de leur **pouvoir d'action**. Toutefois, freinés par le système de dépendance aux politiques et par la lourdeur des méthodes de contrôle, les acteurs culturels sont de moins en **moins sur le terrain**.

c. Pessimistes

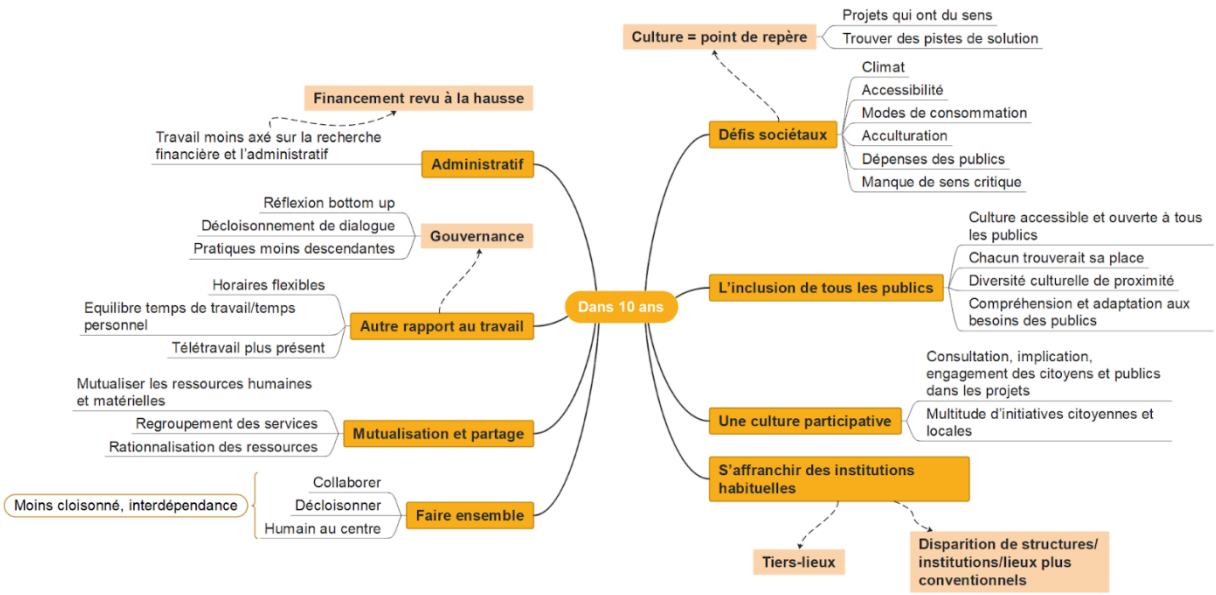
« Je pense qu'il y a une partie de la population qui est oubliée, exclue, invisibilisée et donc on est devant une situation sociale compliquée. »

Finalement, les pessimistes ne représentent que 9% des interviewés. Ils se sentent **démunis** et **dépassés** par le contexte actuel. Au niveau social, ils remarquent que les inégalités et l'exclusion sont de plus en plus présentes et qu'elles ont été renforcées avec la crise sanitaire et la guerre[2].

[2] Guerre Ukraine-Russie (2022)

2) Dans un horizon de dix ans

De manière schématique, voici une ébauche du paysage socio-culturel de Wallonie Picarde dans un horizon de dix ans.



« 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 valeur, qui ont cet aspect collaboration. »

Tout d'abord, dans un futur proche, les membres-partenaires interrogés présument davantage de **faire ensemble**. En effet, ils espèrent plus de **collaboration**, de **solidarité** et de **soutien** entre opérateurs culturels, mais également une meilleure **concertation** sur la région Wapi dans un objectif de co-construction de **projets communs** et **d'échanges**, en suivant des méthodes **d'intelligence collective**. De plus en plus, ils aspirent à des mélanges de genres et de pratiques, soit à du **décloisonnement** de secteurs. Par ailleurs, ils souhaitent remettre l'humain au centre, c'est-à-dire d'accorder plus d'importance aux valeurs **d'attention**, **d'écoute** et **d'interconnaissance**.

Ce faire ensemble génèrera un monde **interdépendant** et **moins cloisonné** où le partage et la **mutualisation** des savoirs, des services et des ressources humaines ou matérielles seront de plus en plus courants. Par exemple, les petites structures en difficulté s'organiseront potentiellement en collectif dans un objectif de rationalisation des coûts.

« Être dans un truc circulaire et moins descendant, dans les pratiques du quotidien mais aussi dans les hiérarchisations des structures »

Ensuite, certains devinent un **autre rapport au travail** caractérisé par la fin des métiers mono-tâches, l'équilibre temps de travail/temps personnel afin de pouvoir se valoriser autrement que par sa profession, les horaires flexibles ou encore un mode hybride. Cela se dégage déjà

actuellement avec le télétravail et les rencontres à distances, devenus pour beaucoup pratiques quotidiennes, et qui le seront d'autant plus avec la hausse des coûts d'énergie. Parallèlement, ces éléments mis bout à bout convergent vers un **dialogue décloisonné** et une **gouvernance horizontale**, moins hiérarchique ainsi qu'une réflexion bottom up.

Par ailleurs, les membres espèrent un **financement revu à la hausse** mais surtout plus de temps consacré à la construction des projets et moins aux **justifications**, à l'administratif et aux recherches financières.

« J'imagine un secteur qui serait plein de vie, plein d'initiatives, plein de manières de trouver des solutions pour faire évoluer la société, pour rendre la société résiliente, la rendre dynamique, active. »

Comme dit précédemment, le monde fait et devra **faire face à de nombreux défis** ; climat, nouvelles technologies, appauvrissement, montée des extrémismes et du populisme, individualisme, acculturation ou encore manque de sens critique. Toutefois, les interviewés conçoivent la **culture comme rempart** contre ces dérives ; être en phase avec l'actualité, garants des liens sociaux, de démocratie et d'humanisme, mais surtout, accompagner les changements et les réflexions pour avancer dans un monde de plus en plus complexe. Ainsi, ils conçoivent une culture qui s'affirme comme **point de repère**, qui développera des projets qui font **sens**, avec des pistes de **solutions** et des **initiatives** pour changer les paradigmes. Par ailleurs, les opérateurs apprendront à travailler avec des populations qui bougeront moins et qui **consommeront autrement**.

« Donc c'est une culture dans 10 ans qui n'oublie aucun public, ni les publics précaires, ni les publics migrants et surtout pas les minorités. »

Dans cette perspective, les **publics** doivent être **impliqués**, **diversifiés** et **mélangés**. En effet, les opérateurs se représentent un secteur plus **ouvert** et **accessible** à tous, où chacun trouverait sa place, y compris le **non-public**. Pour ce faire, la culture s'adapterait à leurs **besoins** et **attentes**, de sorte qu'elle serait plus proche des préoccupations et des réalités de terrain.

« Donc ça c'est déjà un premier point : remettre le public et les citoyens au sein du projet et de voir comment est-ce qu'on peut partir de leurs besoins pour mettre en place quelque chose qui soit cohérent tant au niveau culturel qu'au niveau sociétal. »

Cette consultation supposerait l'engagement des citoyens dans des projets concertés afin de se diriger vers une culture **moins consommatrice** et plus **participative**.

Finalement, les membres-partenaires notent de plus en plus que certains ont la volonté de **s'affranchir** des institutions habituelles et de ne plus **dépendre** de subsides. Pour le domaine de la culture, ils imaginent deux conséquences à ce souhait **d'autonomie**.

« Peut-être que mon institution d'aujourd'hui ne sera plus là dans 10 ans. Pourquoi ? Parce qu'elle est devenue une institution mammouth. C'est ça les mammouths. A un moment donné ils sont devenus

très gros et très fragiles dans un monde qui change. Je pense qu'il y a beaucoup d'institutions mammouth qui pourraient bien être en menace d'extinction. Est-ce que c'est une catastrophe ? Il y a d'autres espèces qui vont naître. »

Premièrement, plusieurs **structures disparaîtraient** ou seraient modifiées au profit d'un autre modèle. Par exemple, la disparition des corps intermédiaires entre l'état et le citoyen ou encore d'importantes infrastructures ou projets qui auront trop grossis et qui devront se renouveler ou disparaître.

"Des espaces de vie et de partage intergénérationnels [...] un lieu de transmission des savoirs et savoir-faire, un lieu de débat et échanges d'idées dans le respect et la curiosité, un lieu refuge (...). »

Deuxièmement, l'apparition de **tiers-lieux**, soit d'espaces ouverts, non-codifiés, de création et de soutien ; des endroits moins institutionnels et descendants, qui pourraient donner naissance à des échanges ou à des projets.

3) Concrètement, comment l'agence pourrait-elle intervenir ?

« (...) se rendre compte qu'à un moment donné, 6 centres culturels et 3 musées rencontrent des besoins qui sont 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 leur permet de répondre à leurs besoins qui seraient similaires, je trouverais ça intéressant. »

Globalement, les personnes interviewées ont affirmé que Culture.Wapi devrait continuer ses actions actuelles, mais aller **un pas plus loin**. Dans l'optique de créer plus de **lien** et de **faire ensemble**, certains souhaiteraient **consolider les réseaux** (d'opérateurs non reconnus, des musées, des photographes amateurs, d'éducation permanente, etc.), mais surtout que l'agence soit un véritable **impulseur d'énergie** en rassemblant les opérateurs autour d'un besoin commun identifié lors de réunion, afin d'accompagner et de co-construire la mise en œuvre d'un projet concret ou d'un outil. De plus, ils recherchent dans l'agence un **appui**, un **soutien** qui puisse faire lien entre le terrain et les communes, le **politique**. Aussi, ils se demandent quelle est la place des **artistes** au sein de l'asbl et qu'ils soient impliqués davantage, par exemple en leur proposant des rencontres pour identifier un besoin commun ou créer des ponts avec les politiques.

Ensuite, les membres-partenaires aspirent à plus de **collaborations intersectorielles**. La plupart illustrent cela par le projet PECA Wapi, transposé à d'autres domaines comme celui de l'économie. De la même manière, ils espèrent un accompagnement des structures dans la coordination de **projets supra-territoriaux** porteurs de sens.

"Ça c'est peut-être une plus-value de Culture.Wapi, c'est de prendre en compte dans toute la stratégie cette évolution de la société et de pouvoir aussi mener des choses qui font bouger les lignes."

En évoluant, l'agence ne perd pas de vue ses objectifs mais les **adapte au monde actuel**. Selon les opérateurs, elle pourrait aider à **anticiper les changements radicaux**, à éclairer les

paradigmes qui changent mais également à positionner la Wallonie picarde comme étant un **territoire d'innovation culturelle et sociale**.

Pour appréhender ces nouveaux paradigmes et monter en compétence, les membres-partenaires sont en demande de **formation** en intelligence collective ainsi que **d'outils** et de **techniques d'animation** collaboratives. Ils sont aussi en recherche de rencontres au **format court**, avec un groupe précis d'acteurs afin d'échanger sur les métiers, les ressources ou les bonnes pratiques.

" J'ai l'impression que la Wallonie picarde a beaucoup de richesses mais on n'arrive pas à capitaliser sur cette identité [...] qu'il y a des choses comme ça sur lesquelles on pourrait revenir et se dire qu'on a un élément qui fédère, et c'est un peu l'objectif pour Culture.Wapi, de fédérer des gens autour de projet. Comment peut-on accompagner le développement de cette culture-là ? "

Pour certains, Cuture.Wapi a un rôle à jouer dans le **sentiment d'appartenance** au territoire. Ils envisagent la mise en place d'actions pour développer **l'identité culturelle** de Wallonie picarde, d'établir un langage territorial commun, de distinguer les forces, faiblesses et spécificités qui permettent de se démarquer, afin de fédérer les citoyens. D'ailleurs, une partie est convaincue que l'agence pourrait s'orienter davantage sur le **renforcement des liens avec les publics**, notamment via des audits de terrain afin de connaître leurs attentes et de ne mettre personne de côté, ou encore que l'asbl coordonne des initiatives citoyennes.

III. Les points d'attention

Ce paragraphe résume les points d'attention émis par les membres-partenaires durant les entretiens. Tout d'abord, ils ont exprimé la nécessité de **garder les spécificités de leur territoire**, même dans des approches collaboratives, de ne pas vouloir de consensus à tout prix ni de pratiques uniques. Par ailleurs, que l'agence veille à **l'équilibre qualité/temps** entre les différents projets et l'implication des membres. Aussi, les pratiques et les valeurs prônées par l'agence doivent être **congruentes** à travers les attitudes et les actions. Enfin, un travail de **communication autour de l'identité de l'agence** serait essentiel car certains ont fait savoir que donner une définition de l'asbl est complexe, qu'il y a un travail de vulgarisation à réaliser.

IV. Conclusion

Pour rappel, l'objectif de cette étude était de recueillir les opinions d'un échantillon des membres-partenaires concernant les nouvelles missions de l'agence mais également d'être en phase avec leurs besoins et attentes. Riche en information, elle a été autant profitable pour la construction de la convention 2023-2026, mais a également permis d'appréhender au mieux leurs besoins, leurs envies et de se rendre compte des réalités de terrain.

Globalement, l'évolution de l'agence est perçue comme logique et positive, dans la suite de leurs actions. En effet, selon les membres, ne pas évoluer augmente les risques de disparaître. Ils conviennent que par ces changements, certains projets qui ont émergé à un moment ne font plus sens aujourd'hui. En revanche, tout n'est pas à jeter, il s'agira de s'inspirer et de renforcer les acquis du passé dans la construction du futur. Aussi, ces changements de paradigmes demandent un travail de pédagogie envers les membres car ils ne sont pas tous informés de la même manière.

Somme toute, les réponses recueillies des parties « présent » et « avenir » se recoupent en grande partie. Pour autant, trois thématiques ressortent de cette étude. Tout d'abord, le faire ensemble, la création de lien et la collaboration. En effet, ces sujets apparaissent dans chacune des questions posées. Comme l'ont fait remarquer certains membres, ces éléments ont été renforcés suite au Covid-19, période durant laquelle les acteurs culturels ont dû se soutenir entre eux. Actuellement et pour les années à venir, ils souhaitent créer des projets communs au départ des besoins de chacun, intersectoriels et supra-territoriaux. Un autre thème récurrent est celui de la mutualisation des savoirs et des ressources, tant entre opérateurs qu'au niveau des techniques, outils ou visions du monde que proposent l'agence. Enfin, ils se rendent compte que la culture a un rôle à jouer face aux défis de la société. Ils pressentent que leur métier doit et devra s'y adapter, de sorte qu'ils sont en demande d'accompagnement, de soutien et de formation pour changer leurs paradigmes. Toutefois, il reste à voir s'ils seront prêts à dégager du temps et de la disponibilité pour cet apprentissage.

L'asbl Culture.Wapi bénéficie du soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles

FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES

culture.
wapi

L'AGENCE CULTURELLE
DE WALLONIE PICARDE

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