



## **Atelier 3 : Pour une participation renouvelée au Centre culturel. Mobiliser, animer et pérenniser un Conseil d'orientation**

### **Présentation de l'initiative**

*Le nouveau décret renouvelle la participation au Centre culturel, entre autres par la création du Conseil d'orientation (CO) en tant que nouvelle instance citoyenne.*

*Le CO a une fonction de réflexion, d'orientation et d'aide à la définition de méthodes et à la réalisation d'outils, notamment dans le cadre de l'analyse partagée et de l'évaluation. Il doit avant tout permettre à l'équipe de s'enrichir d'expertises « externes » utiles dans ce contexte pour renforcer le sens et la justesse de l'action menée.*

*Mais l'expérience des Conseils culturels nous a appris qu'il n'est pas toujours facile à faire vivre ce type d'instances de manière efficace, durable et pertinente.*

*Comment mettre en place un CO? Qui inviter à y collaborer? Comment organiser et animer son travail? Comment entretenir l'intérêt des participants à s'impliquer durablement? ...*

Cet atelier s'est adressé aux directeurs et aux autres professionnels responsables de l'animation ou simplement membres d'un CO. Les membres de CO qui ne sont pas des travailleurs en Centres culturels étaient les bienvenus également.

**Animatrice : Myriam Van den Brempt, formatrice au CESEP**

**Témoignage : Mathieu Lalot, Centre culturel de Beauraing**

**Rapporteur : Nicolas Canta, ASTRAC**

### **Participants inscrits**

Julien BROWET (Pays de Geminiacum, animation)

Céline CAPOUILLEZ (CC Rixensart, animation)

Stéphanie CROQUET (CC Jodoigne et Orp-Jauche, direction)

Paul FAUCONNIER (CC Verviers, président CO)

Maud MALLET (CC Mouscron, animation)

Christel GHIN (CC Waterloo, animation)

Elise GRAWEZ (Foyer culturel de Beloeil, animation)

Céline MASSET (CC Jupille-Wandre, animation)

Sandrine MATHEVON (CC Jacques Franck, direction)

Bernard MICHEL (CC Fosses-la-Ville, direction)

Yves STAUMONT (Central, président CO)

Laurent VANBERGIE (CC Enghien, direction)

Laurence VANDERMEREN (Pays de Geminiacum, direction)

Emma WINBERG (CC Antoing, animation)

Bruno WYNANDS (CC Fosses-la-Ville, animation)

## **Compte-rendu de l'atelier**

### Attentes des participants

Les participants avaient transmis au préalable leurs attentes et les questions en rapport avec leur Conseil d'Orientation (CO).

Pour la plupart, les personnes présentes étaient venues chercher un dialogue et un partage d'expériences avec leurs confrères. Comparer les méthodes, les obstacles, les freins mais aussi les bienfaits liés à la mise en place et au fonctionnement d'un CO. Comment trouver du sens à cet outil, le rendre utile et pertinent ? La question de sa raison d'être après le dépôt du dossier est revenue également quelques fois. Enfin, certains voulaient simplement en savoir plus au niveau organisationnel et structurel.

### Des stades d'expériences différentes

Les 15 participants vivent en effet tous une situation bien particulière avec leur CO, en fonction également de leur degré d'avancement dans leur dossier de reconnaissance.

Parmi eux, un seul n'avait pas encore constitué de Conseil d'orientation et venait de lancer la préparation de son dossier.

Quelques autres débutaient les premières réunions en lien avec les démarches d'analyse partagée et d'élaboration des enjeux, en vue de remettre leur dossier prochainement.

Certains disposent d'un CO depuis longtemps et qui fonctionne bien selon eux.

Un cas de figure récurrent toutefois, c'est l'essoufflement du CO après le dépôt du dossier.

Souvent se pose la question de son objectif pérenne et de comment lui redonner son « importance ».

### Rappel du prescrit légal

Avant de débiter les échanges, Myriam Van den Brempt a rappelé le cadre légal relatif au CO, certains participants estimant que le décret est lacunaire à cet endroit.

#### *Composition*

L'équipe décide des gens qui conviendraient, mais c'est le CA qui valide.

La direction et l'équipe y participent.

Les membres issus du CA et de l'équipe ne doivent pas représenter plus de la moitié des membres. La taille du CO est extensible tant que ce rapport est respecté.

Il faut nommer un président, il n'existe pas de contrainte sur sa nomination. Il a une voix consultative au CA. On avale le président avant de déposer le dossier. Le président et les membres peuvent changer au fil du temps.

#### *Fonctions*

Le CO participe à l'auto-évaluation continue, mais il n'évalue pas les actions.

Le CO prend une position « méta ». Il recueille les résultats de l'analyse partagée et les confronte aux enjeux propres au territoire. Cela permet de savoir si on est bien connecté au territoire, si on l'a bien analysé. On peut l'utiliser comme un complément à ses ressources internes.

LE CO ne marche pas sur les plates-bandes de l'équipe.

Conclusion : Une grande marge de manœuvre existe.

### Remarques des participants

*Tous les opérateurs culturels FWB du territoire doivent être invités à contribuer à l'analyse partagée, mais ne doivent pas obligatoirement participer. Il n'y a aucune obligation relative à leur représentation au sein du CO.*

*Aucun membre du CA dans le CO, c'est possible. Tant que le CA valide.*

*Le CA peut refuser des gens qu'on propose. Si on refuse le choix de l'équipe, ça peut la mettre en porte-à-faux. Autant le savoir dès le début.*

#### Témoignage de Mathieu Lalot (Centre culturel de Beauraing)

*C'était intéressant de mettre des mots sur ce qu'on faisait. On vivait une situation pas évidente...*

*On a renouvelé le Conseil culturel, du coup avec le CO, on a pris des gens qui « vivaient » le Centre, qui participaient aux activités. On a un noyau dur de 5 à 6 personnes, pour 10 personnes en tout. On a fait avec eux le même processus qu'avec l'équipe, c-à-d l'analyse du territoire. On s'en est servi pour structurer notre auto-évaluation. Le CO traitait les analyses, en parallèle avec l'équipe. De par le fait d'en discuter, de confronter les visions, des prémisses d'enjeux sont apparues au CO. Cela a préparé le boulot pour les prochains enjeux.*

*Notre CO est petit mais on aimerait bien qu'il s'agrandisse, surtout avec des opérateurs associatifs.*

*Le plus gros intérêt du CO, c'est qu'il s'agit d'un lieu de démocratie directe, avec des avis réflexifs. Il permet d'être au diapason de son territoire de façon permanente. D'autant plus que notre équipe ne vit pas sur le territoire.*

*On doit garder l'énergie, même si on a restreint le rythme des réunions – 2 par an, pour ne pas s'épuiser.*

*On va réintégrer des anciennes missions du CC au sein du CO.*

#### Difficultés rencontrées

Pour beaucoup, le problème est la « casquette » des membres du CO. Défense des intérêts de son association, manque d'objectivité, ... Cela parasite les réunions et fait naître des frustrations.

Certains souhaiteraient des profils plus spécifiques et un peu plus « connaisseurs », le manque de connaissance du secteur dans le chef des membres du CO peut s'avérer être un frein.

« Mélanger » le conseil culturel et le conseil d'orientation peut détourner ce dernier de sa mission.

Certains rencontrent des difficultés à situer l'action leur CO. Trop concret ou trop méta, ces deux tendances risquent de désorienter les membres.

#### Bienfaits observés

Parmi les participants satisfaits du fonctionnement de leur CO, on note souvent le fait que celui-ci aide à respirer, apporte un regard neuf/ « naïf » sur les activités du Centre culturel (cela amène parfois une nouvelle reconnaissance à l'équipe). Il fait apparaître des enjeux, des pistes, des recommandations auxquels on n'aurait pas forcément pensé.

Pour une participante, le décret est une chance, car il amène la possibilité de penser autrement, et de mieux faire face à un CA très « cadenassant ». L'intelligence collective s'en retrouve renforcée.

#### Clés proposées par Myriam Van den Brempt

Si les réunions se confondent avec des réunions de partenariat, les citoyens sont perdus. Il y a risque de doublon. Selon elle, la relation partenariale est à bannir.

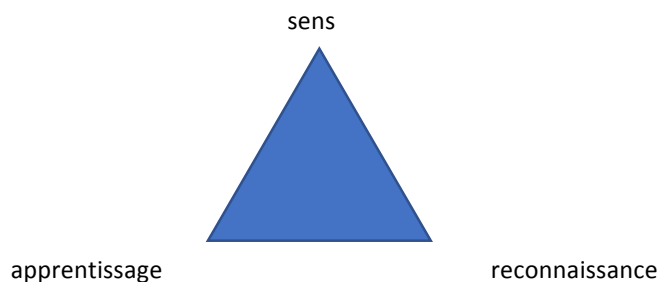
Il est aussi difficile de ramener des membres du Conseil culturel, le travail du CO ne requiert pas les mêmes compétences et peut-être qu'ils se sentiront dépossédés. Il faut mettre les membres du CO dans leur zone de confort.

Avant le dépôt du dossier, on peut s'adjoindre toute personne qui pourrait aider à inspirer l'analyse partagée et définir les enjeux. On peut également annoncer aux membres qu'ils ne participeront plus au CO après le dépôt du dossier, si leur présence n'est plus jugée pertinente.

On ne mobilise pas seulement les gens en s'amusant...

Myriam propose le schéma du triangle de l'intéressement, qui regroupe aussi bien l'intérêt que les intérêts (les bénéfices que chacun en retire).

Si on veut que les participants au CO soient intéressés, il faut un dosage suffisant des trois éléments représentés.



Il faut rappeler qu'on est au CO pour s'éclairer mutuellement, mais qu'on peut également en tirer une plus-value pour soi-même.

Chacun a une vue imprenable sur le territoire et lui seul peut l'apporter (*Quel regard pouvez-vous apporter ?*). Il faut prendre l'habitude de le rappeler, de valoriser ce regard spécifique de chacun. Rappeler aussi et faire en sorte que le travail du CO puisse servir aux participants également.

*En tant qu'enseignant, que penses-tu de...*

*En tant qu'animateur jeunesse, que penses-tu de....*

*→ mais toujours en tant qu'expert du territoire sur une population donnée, pas en représentant sa fonction.*

Certains toutefois n'arrivent pas à se décentrer, à se détacher de leurs fonctions et ramènent tout à leurs propres structures. Cela peut créer de grosses difficultés.

Il faut identifier/réfléchir à l'utilité que le CO pourrait avoir pour son Centre culturel. Pour qu'il ne soit pas un « boulet » mais un organe à son service. Cet apport est différent dans chaque Centre Culturel. Le CO sera plus efficace si on sait à quoi il va servir car le dialogue pourra s'installer sur une base claire.

Cela veut également dire réfléchir à comment l'état actuel des choses devra changer pour permettre une plus grande utilité. Faut-il recruter de nouveaux membres, avec quels profils, ou encore, changer le créneau horaire des réunions, amener de meilleurs outils d'animation ?

Le CO est appelé à évoluer, en parallèle à l'évolution du Centre culturel.

#### Clefs proposées par les participants

- *Une réunion d'équipe avant le CO pour analyser les actions. On transmet un rapport au CO et on prépare des questions. Cela n'est réalisable que si le CO ne se réunit pas souvent : quelques fois par an.*

- *Ne pas demander au CO d'analyser toutes les actions. Présenter 2 ou 3 actions qui dépendent des grands enjeux.*
- *Bien choisir l'horaire des réunions en fonction des membres du CO. Certains le font en journée, avec des retraités, des chômeurs, ... d'autres en soirée, ... Ce choix peut s'avérer stratégique.*
- *Choisir un « simple » citoyen comme président de CO et collaborer étroitement avec lui.*
- *Faire participer les membres à des activités, les impliquer dans le choix de certaines activités (les inviter p.ex. à Propulse, ...) Cela les maintient impliqués et entretient un dynamisme.*
- *Ne pas hésiter à se séparer de membres qui n'arrivent pas à mettre leur « casquette » de côté.*
- *Il faut qu'il soit aussi peu noyauté que possible par le CA et les partenaires. Sinon on tourne en rond, on n'a pas un regard neuf/naïf.*
- *On peut avoir deux CO différents, un avec juste des citoyens, l'autre avec des professionnels. On installe alors un dialogue entre eux. Chacun peut inventer son dispositif en fonction de la présence sur le territoire du secteur associatif, des mouvements citoyens, ... tout est possible.*
- *Réfléchir au nombre de personnes. Si trop de monde, les gens n'osent ou pas s'exprimer.*
- *Alterner des réunions plus légères sur des sujets de moindre importance et des réunions avec tout le monde sur des questions importantes.*
- *Diffuser la vidéo de l'ACC et le guide « Qu'est-ce qu'un Centre culturel ? » à chaque réunion. C'est éclairant et accueillant.*

#### Comment réunir des membres pour son CO ?

Certains ont lancé un appel dans la presse locale, d'autres ont identifié des membres bien précis selon leurs profils.

#### **Conclusions de l'atelier**

Le fait que le décret soit laconique au sujet du CO permet de nombreuses possibilités, mais crée aussi des incertitudes.

Il ressort des échanges qu'il est important de bien sélectionner les membres, qu'ils sachent pourquoi ils sont là, de valoriser leurs contributions, de les mettre en confiance. Installer un cadre de travail clair est important également pour éviter de futures incompréhensions.

Autre élément d'importance, chaque centre culturel évolue selon une situation bien spécifique, il est donc important que son CO soit en accord avec cette situation.