

# « Traduire et partager le dossier au sein de l'équipe »

## Compte-rendu suite à la rencontre du 13 décembre 2018 au Centre culturel de Gembloux

### Thématique et objectifs de la rencontre

*Après tout le travail en vue de l'introduction d'une demande de reconnaissance, comment créer les prémisses d'une appropriation et d'une prise en main effective du projet d'action culturelle, des enjeux, des opérations culturelles, ... par l'équipe entière? Comment créer un imaginaire et un tableau de bord communs pour se mettre en action ensemble ? Comment, dans quelle mesure impliquer chacun, avec ses compétences et ses sensibilités ?*

**Participants inscrits :** Joachim Debelder (Centre culturel de Braives-Burdinne), Séverine Chenoix (Arsenic2ASBL), Emma Cudin (Centre culturel de Braives-Burdinne), Carine Dechaux (Centre culturel de Rochefort), Françoise Hansoul (Arsenic2 ASBL), Rachel Jans (Centre culturel de Marchin), Eric Jeanbaptiste (Centre culturel de Rochefort), Stéphane Kaufeler (Arsenic2 ASBL), Sabine Lapôtre (Centre culturel de Walcourt), Christophe Loyen (Centre culturel de Chênée), Valérie Lossignol (Central, Centre culturel de la Louvière), Sandrine Mathevon (Le Jacques Frank, Centre culturel de Saint-Gilles), Bernard Michel (Centre culturel de Fosses-la-Ville), France Picard (Centre culturel de Braives-Burdinne), Angélique Poncelet (Centre culturel de Bastogne), Claire Renard (Arsenic2ASBL), Patricia Santoro (CRAC'S, Centre culturel de Sambreville)

**Animatrice :** Michèle Dhem

**Intervenants :** Marie Arcq, secrétaire et programmatrice jeune public au Centre culturel de Walcourt, Francis Albert et Marie-Noëlle Renson, Bibliothèque publique d'Oupeye.

**Rapporteur :** Nicolas Canta (ASTRAC)

### Compte-rendu de l'atelier

*Les points qui suivent représentent les conclusions du point de vue de l'ASTRAC, formulées par Nicolas Canta sur la base de ses observations lors de l'atelier et de la relecture par Marie Arcq et Francis Albert.*

*Il ne s'agit donc aucunement d'un rapport « objectif » ou « exhaustif » des échanges.*

### Tour de table

L'atelier commence par un tour de table de présentation où les participants répondent également à la question : *Pourquoi êtes-vous là ? Que venez-vous chercher.*

### Attentes et témoignages des participants en vrac :

- *Mieux connaître le contenu du dossier de demande reconnaissance*
- *Après des changements dans l'équipe, impliquer les nouveaux arrivants, de repartager autour de la question : « Sur quel chemin on est ? »*
- *Repartir, pour mettre en œuvre le dossier auquel l'équipe n'a plus « touché » depuis sa conception...*
- *Continuer à faire vivre le dossier en faisant attention aux vieilles habitudes et en surmontant les peurs*
- *Impliquer l'équipe dans une nouvelle manière de fonctionner.*
- *Partager son expérience à d'autres professionnels du secteur.*
- *Se recentrer, changer la manière de travailler en équipe grâce à une vision commune et une nouvelle organisation.*

- *Après le travail gigantesque pour concevoir le dossier, ne pas se relâcher. Mais aussi ralentir, « élaguer », faire des choix, notamment sur la question : Comment rentrer dans une boucle procédurale ?*
- *Faire face au « blues du dossier » après sa remise.*
- *Communiquer entre les différentes générations et les différents métiers, notamment dans la compréhension du jargon.*
- *Se positionner entre le terrain et le dossier.*
- *Mieux comprendre le fonctionnement des Centres culturels et partager avec le secteur (équipe d'Arsec2, un centre de création artistique et d'action culturelle interdisciplinaires qui coconstruit ses actions avec l'éducation permanente et la lecture publique)*
- *Articuler les objectifs de tous avec le contenu du dossier.*
- *Revenir vers l'équipe, après le dépôt du dossier.*

Certains des enjeux dégagés suite au tour de table seront abordés lors de la journée, d'autres serviront à alimenter les réflexions et à nourrir le contenu des prochaines rencontres de l'ASTRAC.

## **Témoignages**

Deux témoignages sont l'occasion de partager plus en détail des expériences récentes ou en cours.

### **(1) Marie Arcq est secrétaire et programmatrice jeune public au Centre culturel de Walcourt. Celui-ci travaille en profondeur pour que le dossier de reconnaissance et sa mise en œuvre soient portés par toute l'équipe.**

*Le Centre culturel de Walcourt, c'est une équipe de 6 personnes. Dès la prise de connaissance du Décret de 2013, une série de réunions rassemblent le personnel, où apparaissent des questionnements collectifs. Les termes du Décret sont parfois « effrayants », il est nécessaire de trouver un vocabulaire plus simple. Grâce à une méthodologie, des discussions qui impliquent l'ensemble du personnel, tout devient plus clair.*

*Toute l'équipe participe au Conseil d'Orientation nouvellement constitué.*

*La question de savoir si les travailleurs qui ne sont pas animateur ou directeur doivent vraiment participer à tout revient néanmoins régulièrement...*

*Deux mises au vert de 3 jours sont organisées, accompagnées par le CESEP, pour lever la tête du guidon en travaillant hors des murs du Centre culturel : la première sur la conception du dossier, la deuxième pour faire le point, après le dépôt du dossier, savoir où en est l'équipe, voir ensemble comment appliquer le dossier.*

*Ces mises au vert soudent l'équipe. Chaque membre du personnel sent qu'il a sa place, est écouté*

*Autre moment significatif : la présentation du dossier à l'AG, avec des tables de travail impliquant les administrateurs où chaque membre de l'équipe joue un rôle actif. Cela crée un élan formidable et une grande satisfaction de tous.*

*Aujourd'hui, on sent l'utilité du travail de partage, par exemple quand quelqu'un tombe malade : il est plus facile de le suppléer. Cela contribue à un sentiment de fierté apparaît, avec une prise de conscience de l'importance de sa fonction.*

*Chacun a une vision différente, mais c'est très enrichissant quand chacun puisse la partager avec ses propres mots, quand on donne la parole à ceux qui ne la prennent pas habituellement.*

Après son intervention, Marie répond aux questions suivantes des participants :

**Comment faire pour que le dossier ne soit pas qu'un « écrit qui s'envole » ?**

*On a gardé toutes les traces, les documents de travail. On va très souvent les rechercher. Le graphiste a ajouté des illustrations, des schémas, des graphiques. Des documents sont affichés au mur. Autant d'outils pour se remémorer en un coup d'œil.*

**Comment gérer le temps de travail de chacun avec toutes ces réunions ?**

*Il faut planifier longtemps à l'avance, pour que chacun soit disponible.*

*Le fait de partir 3 jours en mise au vert a généré des craintes, des tensions. Mais on a pu les surmonter et tout s'est très bien passé, la mise au vert a fait beaucoup de bien.*

**Quels changements sont apparus ?**

*Nous sommes plus efficaces, plus intelligents tous ensemble, grâce notamment à la mise en commun des points de vue. On est plus outillé.*

*Nos réunions sont mieux organisées. Par exemple, en réunion d'équipe, on ne mélange pas les points à court terme et à long terme.*

**L'implication de l'équipe sur la mise en œuvre du dossier aurait-il été possible sans la participation de tous à sa conception ?**

*Cela aurait été beaucoup plus difficile. Cette participation en amont permet de se poser la question du sens, du pourquoi on fait ce travail. C'est un plus, de savoir de quoi on parle, de notre ligne de travail, de notre programmation.*

**(2) Francis Albert et Marie-Noëlle Renson sont directeur et animatrice-bibliothécaire à la Bibliothèque d'Oupeye. Ils partagent leurs expériences relatives à l'implication de l'équipe dans la conception et la mise en œuvre du Plan de développement de la lecture.**

*Oupeye est une commune de 25.000 habitants, sans Centre culturel. La bibliothèque locale chapeaute 7 bibliothèques filiales dans la commune.*

*Si un important travail d'accompagnement est proposée à l'occasion de l'arrivée du « nouveau » Décret des bibliothèques en 2009, avec notamment des formations pour les responsables, cet accompagnement ne s'est pas du tout adressé aux autres membres des équipes. Le Décret soumet la reconnaissance des bibliothèques à la réalisation d'un Plan de développement de la lecture publique qui implique des partenariats et un travail hors des murs.*

*Il a été difficile d'impliquer l'équipe entière dans la conception du Plan de développement. Tout le monde n'y a pas apporté sa pierre et ceux qui ne l'ont pas fait ont du mal aujourd'hui à se raccrocher aux projets.*

*En lien avec le contexte budgétaire et les révisions du Décret par la FWB, le renouvellement du premier Plan a donné lieu à des allègements, pour être plus en phase avec les réalités de terrain.*

*Le Décret reste une repère pour passer de l'administratif au travail de terrain.*

*Il a donné lieu à une remise en question au travail, c'est inconfortable, on prend des risques. On voulait plus d'ambition, on a secoué l'équipe, avec des degrés de succès différents. Une équipe, c'est disparate. Les jeunes par exemple souvent formés uniquement au travail de*

*bibliothécaire et peuvent éprouver des difficultés à sortir de leur rôle pour proposer des animations par exemple.*

*Il faut accepter que tout le monde s'implique à des degrés différents, tout en cherchant à mettre en valeur les compétences de chacun.*

*Après une formation à l'évaluation, on a ouvert les yeux, sur les questions du sens, des objectifs, ... Dans le travail en partenariat, il faut comprendre quels sont les objectifs de chacun. Un contrat de partenariat a été réalisé, c'est porteur : les partenaires savent ce qu'ils ont à faire.*

## **Travail en ateliers de création**

Durant l'après-midi, les participants sont invités à un travail de réflexion et de production partagées en sous-groupes autour de thématiques choisies par eux-mêmes. Il en est ressorti des problématiques communes mais aussi des pistes méthodologiques plus concrètes.

### **Groupe 1 : « Partager avec d'autres Centres culturels »**

Réaliser une auto-évaluation commune, créer une méthodologie partagée. S'approprier des façons de faire, se « raconter » les uns les autres.

- Les Centres culturels se regroupent en fonction de leurs enjeux communs ou similaires, des chronologies de leurs contrats-programmes, d'un bassin de vies.
- 2 ou 3 personnes par Centre culturel suffisent ; ils partagent leurs échanges avec leurs équipes respectives.
- Idée du miroir : on choisit une action qu'on veut partager, les membres des autres Centres culturels « critiquent » cette action, vont chercher la petite bête sans malveillance mais pour tirer l'action vers le haut.
- Échanges d'outils et de méthodes entre les Centres culturels.
- Possibilité d'inviter des « extérieurs », amener d'autres points de vue.

Certaines de ces méthodologies sont inspirées du travail en commun de trois Centres culturels, Jodoigne, Fosses-La-Ville et Leuze-en-Hainaut. Ces outils ont été partagés par Bernard Michel, directeur du CC de Fosses.

### **Groupe 2 : « Partager en l'équipe »**

Il n'existe pas une méthode unique !

- Dans une équipe, il y a des absents, des présents conscients et inconscients, des nouveaux. Il faut se mettre d'accord sur les objectifs, les enjeux, le sens. Où mettre le curseur entre imposer et respecter les besoins/envies de chacun ?
- Nécessité de « chouchouter l'équipe ». S'octroyer du temps à l'extérieur sans parler boulot.
- Planifier un peu plus le travail, pour mieux prendre soin des autres, prendre en compte les agendas et les projets de chacun.
- Permettre une diminution de la distance entre l'équipe, les partenaires, le CA et le CO.
- Les nouveaux administrateurs doivent pouvoir comprendre le projet du Centre culturel, envisager la culture des cours partagée. Le but est une meilleure relation équipe-administrateur.
- Besoins de conditions correctes de la part de la FWB, besoin d'un lobbying efficace.
- Évocation du Lean Plan : Une échelle de temps (jours) est suspendue au mur. Chaque partie est tenue de respecter des règles et travaille avec sa propre couleur de post-it. Chaque post-it est par la suite lié au jour auquel le travail en question sera effectué. Les post-it contiennent les informations suivantes : le type de travail, l'endroit, le type de matériel requiert et le nombre de personnes nécessaires à exécuter le travail.

### **Groupe 3 : « Partager avec les partenaires »**

- On compte plusieurs types de partenaires : des partenaires de longue date, de longue date mais qui ont changé de direction, des nouveaux partenaires. Les écoles, les comités locaux, les MJ, ... Attention aux cultures institutionnelles différentes !
- Il faut faire attention à bien clarifier la position du Centre culturel vers les instances locales, éviter la récup.
- Eviter les partenariats par défaut, se demander pourquoi on est partenaire. Partir des volontés positives.
- Lors des réunions de mises en place, il faut trouver le plus petit dénominateur commun.
- On n'a pas toujours le temps de débriefer les actions...
- Le résultat de l'action renforce l'implication et permet de ne pas s'endormir sur ses lauriers.
- L'arrivée d'un nouveau partenaire permet de redéfinir le partenariat, ses modalités concrètes.