

ASTRAcc

Fédération(s) des Centres culturels de Belgique francophone

Demande de reconnaissance
Action fédérative
2023-2027



Centre Culturel
agréé de la Communauté
Wallonie-Bruxelles

 FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES

—Sommaire



TABLE DES MATIÈRES

DEMANDE DE RECONNAISSANCE 2023-2027

AVANT-PROPOS 6

En guise d'introduction	6
Présentation et contextualisation de la demande	8

CHAPITRE 1 : ÉLÉMENTS INSTITUTIONNELS 11

I. ASTRAC 12

1. Identification	12
2. But	12
3. Objet	12
4. Membres effectifs et associations adhérentes	14
5. Conseil d'administration	22
6. Bureau	23
7. Équipe	23

II. ACC 25

1. Identification	25
2. But	25
3. Objet	25
4. Assemblée générale	26
5. Conseil d'administration	27
6. Conseil de l'Action Culturelle (CAC)	27
7. Équipe	28

CHAPITRE 2 : ÉVALUATION DE L'ACTION MENÉE EN 2017-22 30

I. ÉVALUATION DE L'ACC 31

1. Présentation du processus d'évaluation mis en place par l'ACC	31
A. Une évaluation et auto-évaluation en continu	31
B. Auto-évaluation du contrat-programme	33
2. Evaluation de l'ACC en équipe	33
A. Méthode déployée en équipe	33
B. Résultats principaux de l'auto-évaluation en équipe	34
3. Evaluation en Conseil de l'Action Culturelle (CAC)	36
A. Méthode déployée	36

B. Résultats principaux de cette évaluation par le CAC	37
4. Evaluation en conseil d'administration	40
A. Novembre 2019 : évaluation du fonctionnement des instances de l'ACC	40
B. Février 2020 : auto-évaluation de l'opérationnel de l'ACC	41
II. EVALUATION DE L'ASTRAC	42
1. Méthode, ressources et outils	42
A. Le point de départ, les balises : rappel des enjeux du plan d'action	42
B. Les méthodes	43
2. Résultats	45
A. ENJEU 1 : Travailler la solidarité, forger une identité sectorielle forte	46
B. ENJEU 2 : Stimuler et promouvoir les pratiques de terrain pour contribuer à la transition vers le nouveau décret	50
C. ENJEU 3 : Renforcer la légitimité des Centres culturels et de leurs métiers, en tant qu'acteurs de la société	54
3. En synthèse	59
III. ÉVALUATION DE L'ACTION FÉDÉRATIVE COMMUNE	60
1. Interrogation du secteur	60
A. Méthodes	60
B. Résultats	61
C. Conclusion	66
2. Mises au vert	66
A. Méthod	67
B. Résultats	67
C. En conclusion	70
IV. CONCLUSION DES AUTO-ÉVALUATIONS ET PERSPECTIVES	71
CHAPITRE 3 : PLAN D'ACTION 2023-2027	73
I. MÉTHODE DE TRAVAIL	75
Le GT ACC-ASTRAC	75

II. <u>RÉSULTATS PRINCIPAUX DU PROCESSUS MIS EN PLACE PAR L'ACC-ASTRAC</u>	78
1. Enjeux pour l'action fédérative	78
2. Axes opérationnels par fonction de l'action fédérative	82
A. Représenter (y compris défendre, promouvoir)	83
B. Mettre en réseau	90
C. Informer (conseiller)	96
D. Offrir des services	101
E. Former	104
F. Mobiliser	109
G. Mener des activités de recherche et de développement	112
III. <u>RÉSEAUX/PARTENARIATS</u>	115
IV. <u>AUTO-ÉVALUATION</u>	116
V. <u>RESSOURCES ET MOYENS</u>	119
1. Vers une structure unique	119
2. Plan financier	121
3. Equipe(s)	124
ANNEXES	126

AVANT-PROPOS

EN GUISE D'INTRODUCTION

Nées de projets distincts, les fédérations ACC et ASTRAC ont multiplié au fil des années leurs échanges, se sont alliées, liées et rapprochées de plus en plus, tant dans leurs actions concrètes que dans leurs missions, leurs méthodes et leurs objectifs.

En 2013, les deux structures se sont formellement engagées dans un processus de constitution d'une "coupole fédérative" à partir d'une réflexion partagée sur leurs rôles et leurs contributions respectives dans le champ de l'action fédérative en secteur des Centres culturels. Le résultat de leurs échanges avait pris la forme d'une note d'intention intégrée aux demandes de reconnaissance introduites en décembre 2014 avant de devoir être reportées en 2016. La prolongation par avenant des conventions des deux associations a permis de poursuivre et d'approfondir ces réflexions entre 2014 et 2016 qui ont été traduites dans un plan d'action commun intégré aux premières demandes de reconnaissance introduites par l'ACC et l'ASTRAC dans le cadre du "nouveau" décret fin 2016.

La reconnaissance des deux fédérations au 1er janvier 2017 marque une étape importante et permet de consolider le projet de la coupole fédérative, même si les moyens demandés pour les projets respectifs et pour l'action commune sont revus à la baisse par la FW-B. Entre 2017 et 2022 les contacts, l'entraide, la concertation, les collaborations se multiplient, s'intensifient et deviennent progressivement une véritable habitude. Les équipes se côtoient de plus en plus, les instances s'articulent, il en résulte un enrichissement enthousiasmant et le souhait d'aller plus loin encore dans le rapprochement.

La présente demande de renouvellement de la reconnaissance de l'action de l'ACC et de l'ASTRAC s'inscrit dans cette volonté avec le souci de toujours mieux répondre aux besoins et aux défis des évolutions sociétales et sectorielles.

À cette fin, l'ACC et l'ASTRAC se dirigent aujourd'hui résolument vers l'intégration institutionnelle de leurs organisations au sein d'une structure fédérative unique. Les dernières années nous ont permis d'obtenir une véritable adhésion de toutes les parties prenantes et d'imaginer et tester des pistes de mutualisation tenant compte de nos spécificités respectives et des attentes du secteur. Si l'avancement de nos travaux ne nous permet pas encore de constituer une structure fédérative unique dès aujourd'hui, notre demande de reconnaissance présente déjà un plan d'action commun pour 2023-2027 autour d'enjeux et d'axes opérationnels définis conjointement, à partir d'un processus de réflexion partagée brassant les sensibilités, les expériences et les expertises spécifiques de chaque fédération.

L'agenda de mise en œuvre de ce plan comprend le temps nécessaire pour concrétiser l'intégration institutionnelle, avec des balises équilibrées et une structuration viable.

C'est donc en situant l'action fédérative dans un contexte de transition que l'ASTRAC et l'ACC s'associent autour d'un agenda fort et commun pour les années 2023-2027.

Nous pouvons saluer le travail accompli ces cinq dernières années par les équipes en étroite collaboration avec les instances des deux fédérations, en conformité avec les attentes du secteur.

La reconduction de la reconnaissance de leur action fédérative permettra à l'ACC et à l'ASTRAC de poursuivre, de conjuguer et de renouveler leurs projets, avec encore plus de sens et d'efficacité, au service des Centres culturels et de leurs équipes, dans un champ culturel et social toujours plus large, pour un exercice plus effectif des droits culturels en FW-B.

Christophe Loyer
Président de l'ASTRAC

Michel Yerna
Président de l'ACC

PRÉSENTATION ET CONTEXTUALISATION DE LA DEMANDE

L'ACC et l'ASTRAC ont déposé une première demande de reconnaissance dans les termes du Décret du 21 novembre 2013 simultanément, le 31 décembre 2014.

Faisant suite au souhait de la Ministre Milquet "d'intégrer" les 2 fédérations du secteur, l'examen des dossiers a été suspendu. L'ACC et l'ASTRAC ont ainsi été amenées à renforcer leur réflexion autour de la création d'une "coupole fédérative" durant toute l'année 2015. Cette réflexion approfondie et prospective a été formalisée dans une note d'intention commune, intégrée aux plans d'action 2017-2021 respectifs, qui ont été introduits conjointement le 30 juin 2016 pour une reconnaissance à partir du 1er janvier 2017.

Par cette nouvelle introduction commune de leurs demandes de reconnaissance, l'ACC et l'ASTRAC ont marqué d'une manière plus forte encore la complémentarité et la cohérence de leurs actions au bénéfice des acteurs du secteur des Centres culturels.

Les deux associations reconnaissent et soutiennent mutuellement les opérations et les champs de travail, les méthodes d'action et d'organisation, ainsi que les réalités structurelles de chacune d'entre elles. De la confrontation et l'articulation de leurs deux plans d'action durant ces dernières années est né progressivement un projet d'action fédérative couvrant l'ensemble du territoire de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Pour optimiser leur entente et la mise en œuvre de ce projet, l'ACC et l'ASTRAC ont entamé un dialogue structurel et opérationnalisé des axes de travail conjoints, et ce dans un esprit de pérennité. Des pistes de mutualisation en vue d'une intégration plus substantielle et structurelle des deux associations ont été imaginées et testées. Nous avons pu garantir ainsi un rapprochement qui, à la fois, emporte l'adhésion de toutes les parties prenantes et tient compte des spécificités de chacune d'entre elles.

Ce plan d'action intègre le temps nécessaire pour concrétiser ce rapprochement structurel afin d'aboutir à une structure unique à réaliser grâce à des balises claires et une structuration viable, construites dans un esprit collaboratif.

La présente demande consacre formellement une étape essentielle dans l'avancée des travaux de rapprochement de l'ACC et de l'ASTRAC qui présentent un seul dossier (ou plus précisément deux dossiers identiques) construit et porté conjointement.

Elle défend une intégration de nos deux fédérations avec la garantie de moyens adéquats, en rapport avec la poursuite de nos missions actuelles, pour une action fédérative plus forte, plus riche et plus cohérente, qui contribue encore mieux à l'exercice des droits culturels de toutes et tous, dans une perspective d'égalité et d'émancipation.

Notre dossier est le reflet de l'état d'avancement du processus d'intégration.

À ce stade, les deux fédérations portent un plan d'action commun qui intègre la poursuite et la conclusion des travaux pour créer une structure unique dont nous projetons la création en 2024. Le premier chapitre présente dès lors les informations institutionnelles relatives aux deux ASBL telles qu'elles existent aujourd'hui et qui demandent le renouvellement de leur reconnaissance respective.

Le deuxième chapitre fait le point sur les auto-évaluations réalisées par chaque fédération et conjointement. Une partie de l'action ayant été développée distinctement entre 2017 et 2022, l'ASTRAC et l'ACC ont mis en place des processus spécifiques mais des démarches d'évaluations communes ont également eu lieu. Les conclusions finales du chapitre ont été tirées conjointement en croisant les enseignements de ces différents travaux.

Le plan d'action présenté au chapitre 3 est le résultat d'un travail de longue haleine, de réflexion partagée et de co-construction qui a abouti à la définition de deux enjeux pour l'action fédérative et à leur déclinaison en plusieurs axes opérationnels suivant les fonctions de l'action fédérative telles que définies par le décret.

Nous abordons ensuite les perspectives pour l'auto-évaluation.

Le dernier chapitre est consacré aux ressources et moyens, avec le plan financier et la présentation du processus de rapprochement.



_CHAPITRE 1

ÉLÉMENTS INSTITUTIONNELS

IDENTIFICATIONS

BUTS

OBJETS

MEMBRES

INSTANCES

ÉQUIPES

I. ASTRAC

1. Identification

Dénomination sociale :	Réseau des professionnels en Centres culturels, ASBL
Adresse complète du siège social :	Rue du Couvent, 4 à 6810 Jamaigne
Numéro d'ONSS :	3621277485-14
Numéro d'entreprise :	447 235 722
Statut de l'ASBL :	Annexe 1
Compte bancaire :	BE41 0682 1353 4110
Site internet :	www.astrac.be

2. But

"L'association a pour but d'animer un réseau de professionnels en Centres culturels de la Communauté française de Belgique et de soutenir, accompagner et défendre le travail de ces professionnels pour contribuer à un exercice plus effectif des droits culturels par tous.

À cette fin, l'ASTRAC :

- soutient des dynamiques d'échange, de mise en commun et de collaboration dans les différents domaines qui, directement ou indirectement, sont en relation avec les pratiques professionnelles et avec l'action des Centres culturels ;
- organise la circulation de l'information, la réflexion partagée et l'émergence d'une parole collective entre les travailleurs des Centres culturels, tous métiers confondus ;
- défend les intérêts collectifs des professionnels en Centres culturels et les représente collectivement auprès des tiers ;
- cherche à se concerter avec les organisations syndicales et les associations représentatives des employeurs, ainsi qu'avec toute autre fédération ou organisation représentative du secteur culturel et notamment du secteur des Centres culturels de la Communauté française de Belgique." (Article 3 des statuts)

3. Objet

"Les principales activités récurrentes que l'association entend réaliser sont :

- l'organisation de rencontres professionnelles,
- le développement de services d'information pour les professionnels en Centres culturels et leurs interlocuteurs,
- l'édition d'une Carte professionnelle,
- la conception de dispositifs et d'outils d'accompagnement des professionnels et équipes des Centres culturels,

- la réalisation d'outils de communication et de promotion des Centres culturels, de leur action, et de leurs métiers,
- la participation à des groupes de travail, commissions d'avis, jurys, et d'autres initiatives de réflexion et de recherche qui s'intéressent aux Centres culturels et à leurs pratiques professionnelles,
- la participation à des organes de concertation et de consultation associant des décideurs politiques et/ou des acteurs de la société civile dans le cadre de la préparation des prises de décisions politiques, en matière des Centres culturels notamment.

L'association peut accorder son aide, sa collaboration et/ou sa participation, par tout moyen, à des organisations poursuivant les mêmes buts que les siens ou dont l'activité peut contribuer à la réalisation de ceux-ci." (Article 4 des statuts)

L'ASTRAC, Réseau des professionnels en Centres culturels



- ✓ un lieu de **rencontre** et d'**échange**, de **partage** et de **collaboration**
- ✓ un lieu d'**engagement** et de **solidarité**, de **réflexion** et d'
- ✓ pour et par les travailleurs et les équipes des CC de la FWB

... ouvert à tous!

Membres de l'asbl en 2018

103 professionnels de métiers différents
< 71 Centres culturels

Sympathisants:

316 détenteurs de la Carte pro
117 adhérents institutionnels (114 CC)



4. Membres effectifs et associations adhérentes

L'ASBL ASTRAC est portée par des **membres effectifs** et des **associations adhérentes**.

Les **membres effectifs** de l'ASTRAC sont les forces vives de l'ASBL : elles et ils contribuent à la conception et au développement de son action et de ses projets en tant que **membres de l'assemblée générale**.

Les professionnel·le·s du secteur des Centres culturels, membres de l'assemblée générale sont 259 à la date du 2 juin 2022 :

1. Emilie AIRES (La Villa - Centre culturel de Ganshoren)
2. Souad ALA (Centre culturel de Leuze-en-Hainaut)
3. Grégory ALEXANDRE (Centre culturel de Welkenraedt)
4. Marc ALEXANDRE (Centre culturel du Beau Canton Chiny-Floreville)
5. Catherine AMAND (Foyer culturel Henri Simon - Centre culturel de Sprimont)
6. Sandra AMBOLDI (Wolubilis - Centre culturel de Woluwe-Saint-Lambert)
7. Pierre ANTHOINE (Centre culturel de Tubize)
8. Anaïs ANTOINE (Centre culturel d'Ourthe et Meuse)
9. Aurélie AUBRY (Centre culturel du pays des Collines)
10. Fouzia AZZAM (ARCHIPEL 19 - Centre culturel de Berchem-Sainte-Agathe et Koekelberg)
11. Sophie BARBI (Centre culturel de Rebecq)
12. Anne - Laure BECHET (Centre culturel du Roeulx)
13. Vinciane BECKER (Centre culturel de Welkenraedt)
14. Nadine BEERLANDT (Centre culturel MJC, CCCW)
15. Chérif BENABBI (Centre culturel de Gerpennes)
16. Serge BENNEKENS (L'armillaire - Centre culturel de Jette)
17. Valérie BERCKENBOSCH (Centre culturel de Saint-Georges-sur-Meuse)
18. Séverine BERGER (Foyer culturel de Doische)
19. Laurent BERNARD (Centre culturel de Rixensart)
20. Lapo BETTARINI (La Concertation Bruxelloise ASBL)
21. Hélène BODART (Maison de la Culture Famenne-Ardenne)
22. Dorothy BOLLETTE (ARCHIPEL 19 - Centre culturel de Berchem-Sainte-Agathe et Koekelberg)
23. Caroline BONDURAND (La Villa - Centre culturel de Ganshoren)
24. Audrey BONHOMME (Centre culturel de Verviers)
25. Omar BOUCHAROUF (Centre culturel d'Andenne)
26. Julie BOUCHAT (Foyer culturel Henri Simon - Centre culturel de Sprimont)
27. Pascal BOUILLON (Centre culturel de Bertrix)
28. Olivier BOVY (Centre culturel de Chênée)
29. Odile BREE (Centre culturel de Dison)
30. Thibaut BROHET (Le foyer - Centre culturel de Perwez)
31. Thomas BRUGMANS (Centre culturel de Saint-Georges-sur-Meuse)
32. Francine BRUNIN (Wolubilis - Centre culturel de Woluwe-Saint-Lambert)
33. Eglantine BUSTARRET (La Concertation Bruxelloise ASBL)
34. Laure CALBEAU (ARCHIPEL 19 - Centre culturel de Berchem-Sainte-Agathe et Koekelberg)
35. Joëlle CAMBIER (Foyer culturel de Doische)
36. Noémie CANTRAINE (Foyer socioculturel d'Antoing)
37. Céline CAPOUILLEZ (Centre culturel de Rixensart)
38. Robin CAPPELIEZ (ARCHIPEL 19 - Centre culturel de Berchem-Sainte-Agathe et Koekelberg)
39. Amalia CARRERA (Centre culturel de Dison)
40. Martine CARTIAUX (Crac's - Centre culturel de Sambreville)
41. Zoé CHEVALIER (Foyer socioculturel d'Antoing)
42. Laura CLAESSEN (Le Foyer culturel de Jupille et Wandre)
43. Justine CONSTANT (Coopération Culturelle Régionale/Liège)
44. Virginie CORDIER (La Venerie - Centre culturel de Watermael - Boitsfort)
45. Léna COULON (Maison de la culture d'Arlon)

46. Anouchka CRAHAY (Centre culturel de Leuze-en-Hainaut)
47. Sébastien CREPPE (Centre culturel de Welkenraedt)
48. Angela CUTILLO (Le Foyer culturel de Jupille et Wandre)
49. Freddy DANDOIS (La Posterie - Centre culturel de Courcelles)
50. Christophe DANTHINNE (Oyou - Centre culturel de Marchin)
51. Stéphanie DAUSSAINT (Centre culturel des Roches de Rochefort)
52. Eric DAVE (Foyer culturel de Doische)
53. Habiba DAYANI (La Villa - Centre culturel de Ganshoren)
54. Axel DE RIDDER (Centre culturel de Bertrix)
55. Paul DE STEXHE (Centre culturel de Gerpinnes)
56. Aïcha DE WILDE (La Posterie - Centre culturel de Courcelles)
57. Etienne DEBAUVE (La Posterie - Centre culturel de Courcelles)
58. France DEBLAERE (Wolubilis - Centre culturel de Woluwe-Saint-Lambert)
59. Elodie DEBORRIES (Centre culturel du pays des Collines)
60. Julie DECHAMPS (Arrêt 59 - Foyer cul de Perwez) RRET 59 - FOYER CULTUREL DE PERUWELZ
61. Carine DECHAUX (Centre culturel des Roches de Rochefort)
62. Godelieve DEFAUW (Foyer culturel de Doische)
63. Fabien DEFENDINI (La Villa - Centre culturel de Ganshoren)
64. Olivier DEFOIX (Wolubilis - Centre culturel de Woluwe-Saint-Lambert)
65. Adeline DEGRAUX (Centre culturel de Gerpinnes)
66. David DEHUT (Centre culturel du pays des Collines)
67. Yves DELBECKE (Centre culturel du pays des Collines)
68. Luc DELHAYE (Maison de la culture d'Arlon)
69. Eléa DELLIS (Maison de création - Centre culturel de Bruxelles Nord)
70. Laurence DELSAUTE (Centre culturel de Welkenraedt)
71. Ysaline DEMARS (Centre culturel des Roches de Rochefort)
72. Gaëtan DEPASSE (La Posterie - Centre culturel de Courcelles)
73. Lucette DERONNE (Centre culturel du pays des Collines)
74. Coline DEVOS (Centre culturel du pays des Collines)
75. Ludovic DEVRIENDT (Centre culturel d'Ittre)
76. Silvana DI CALOGERO (Centre culturel de Gerpinnes)
77. Pierre DISTER (L'armillaire - Centre culturel de Jette)
78. Laura DOUXFILS (Centre culturel de Dinant)
79. Alexandre DUBOIS (La Posterie - Centre culturel de Courcelles)
80. Virginie DUBOIS (Foyer culturel de Doische)
81. Mélanie DUFRANNE (Foyer soioculturel d'Antoing)
82. Dorothée DUJEU (Centre culturel de Walcourt)
83. Sophie DUMOULIN (ARCHIPEL 19 - Centre culturel de Berchem-Sainte-Agathe et Koekelberg)
84. Florence DUPUIS (ARCHIPEL 19 - Centre culturel de Berchem-Sainte-Agathe et Koekelberg)
85. Valérie DUTRON (Maison de la culture d'Arlon)
86. Laurence EVRARD (Centre culturel de Welkenraedt)
87. Catherine FAGNART (Centre culturel d'Ans)
88. Elisabeth FANTINEL (Centre culturel de Saint-Georges-sur-Meuse)
89. Pierre FASBENDER (Centre culturel de Habay)
90. Marie-Laure FAUCONNIER (La Posterie - Centre culturel de Courcelles)
91. Anick FECK (Maison de la culture d'Arlon)
92. José FERREIRA (L'armillaire - Centre culturel de Jette)
93. Marie FLAMME (Centre culturel de Silly)
94. Frédéric FOURNES (Le Brass - Centre culturel de Foret)
95. Lucie FOURNIER (ARCHIPEL 19 - Centre culturel de Berchem-Sainte-Agathe et Koekelberg)
96. Murielle FRENAY (Le Foyer culturel de Jupille et Wandre)
97. Véronique GANSBERG (La Posterie - Centre culturel de Courcelles)
98. Christel GHIN (Espace Bernier - Centre culturel de Waterloo)
99. Quentin GILET (Foyer culturel Henri Simon - Centre culturel de Sprimont)
100. Grégory GODARD (Maison de la culture d'Arlon)
101. Marie GOOR (Centre culturel de Chênée)
102. Rachel GOOSSENS (Centre culturel de Saint-Georges-sur-Meuse)
103. Ingrid GOSSIAUX (Crac's - Centre culturel de Sambreville)
104. Edith GRANDJEAN (Wolubilis - Centre culturel de Woluwe-Saint-Lambert)
105. Patrice GRIGNARD (Foyer culturel Henri Simon - Centre culturel de Sprimont)
106. Stéphane GUEBEN (Centre culturel de Bertrix)

107. Véronique GUISET (Maison de création - Centre culturel de Bruxelles Nord)
108. Marine GUSTIN (Centre culturel d'Ourthe et Meuse)
109. Marie HAINAUT (Maison de la culture d'Arlon)
110. Marianne HAINEAUX (Centre culturel de Bertrix)
111. Gabriel HAJJAR (Centre culturel de Welkenraedt)
112. Fabrice HANSSENS (Centre culturel de Leuze-en-Hainaut)
113. Sandrine HASQUIN (Foyer culturel de Doische)
114. Marie-Jeanne HONNOF (L'Ecrin - Centre culturel d'Eghezée)
115. Annick HOUCARD (Centre culturel de Bertrix)
116. Céline HUICQ (Foyer socioculturel d'Antoing)
117. Catherine HUSSON (Wolubilis - Centre culturel de Woluwe-Saint-Lambert)
118. Fabrice IMBERT (L'Entrela - Centre culturel d'Evere)
119. Manon ISTASSE (Eden - Centre culturel de Charleroi)
120. Stéphane JACOB (La Venerie - Centre culturel de Watermael - Boitsfort)
121. Julie JACOBS (Centre culturel de Rixensart)
122. Catherine JANSSEN (Les Chiroux - Centre culturel de Liège)
123. Hélène JANSSENS (ARCHIPEL 19 - Centre culturel de Berchem-Sainte-Agathe et Koekelberg)
124. Maryem JBAILI (La Posterie - Centre culturel de Courcelles)
125. Michèle JEHAY (Centre culturel de Saint-Georges-sur-Meuse)
126. Hélène JOSSE (Centre culturel de Philippeville)
127. Stéphane KARNIER (Centre culturel de Walcourt)
128. Hélène KIRITCHOUK (Centre culturel de Leuze-en-Hainaut)
129. Gregory KOLBASSIN (Centre culturel de Flemalle)
130. Olivia KROPEK (Centre culturel d'Ittre)
131. Adrien LADURON (Centre culturel de Thuin de la Haute-Sambre)
132. Charlotte LALAU (Wolubilis - Centre culturel de Woluwe-Saint-Lambert)
133. LARA LALMAN (La Concertation Bruxelloise ASBL)
134. Violaine LANGLAIS (Centre culturel du pays des Collines)
135. Sabine LAPOTRE (Centre culturel de Walcourt)
136. Sandrine LARDINOIS (La Posterie - Centre culturel de Courcelles)
137. Christian LASSAUX (Centre culturel de Seraing)
138. Emilie LAVAUX (Le 38 - Centre culturel de Genappe)
139. Alyssa LAVIOLETTE (Le Foyer culturel de Jupille et Wandre)
140. Marc LECLEF (La Posterie - Centre culturel de Courcelles)
141. Céline LECOCQ (Centre culturel du Roeulx)
142. Amik LEMAIRE (L'armillaire - Centre culturel de Jette)
143. Roberta LEMBO (Foyer culturel de Beloeil)
144. Arnaud LENOIR (Centre culturel de Hotton)
145. Geoffrey LHOST (Centre culturel de Hotton)
146. Hong LI (L'armillaire - Centre culturel de Jette)
147. Catherine LIEVENS (L'armillaire - Centre culturel de Jette)
148. Anna LITS (ARCHIPEL 19 - Centre culturel de Berchem-Sainte-Agathe et Koekelberg)
149. Antoine LITT (Le Foyer culturel de Jupille et Wandre)
150. Céline LOECKX (Centre culturel de Dinant)
151. Nathalie LOURTIE (Centre culturel d'Ittre)
152. Christophe LOYEN (Centre culturel de Chênée)
153. Sophie LOYEN (Centre culturel de Chênée)
154. Valérie LOZET (Wolubilis - Centre culturel de Woluwe-Saint-Lambert)
155. Jérémie MACALUSO (Le Foyer culturel de Jupille et Wandre)
156. Francesca MAGAGNI (La Concertation Bruxelloise ASBL)
157. Rachid MALLAL (Centre culturel de Saint-Georges-sur-Meuse)
158. Maud MALLET (Centre culturel Mouscronnois)
159. Jacqueline MANGUETTE (Centre culturel de Dison)
160. Leila MARCHANDISE (Centre culturel d'Ourthe et Meuse)
161. Nora MARCOLUNGO (Centre culturel d'Ourthe et Meuse)
162. Agnès MARLIER (Centre culturel de Walcourt)
163. Véronique MARTIN (Foyer socioculturel d'Antoing)
164. Carine MASSA (Centre culturel de Dison)
165. Céline MASSET (Le Foyer culturel de Jupille et Wandre)
166. Eric MAT (Atrium 57 - Centre culturel de Gembloux)
167. Sandrine MATHEVON (Le Jacques Frank - Centre culturel de Saint-Gilles)

168. Daniela MATTIUZ (Le Foyer culturel de Jupille et Wandre)
169. Laura MELARDY (La Concertation Bruxelloise ASBL)
170. Céline MEURICE (Foyer culturel Henri Simon - Centre culturel de Sprimont)
171. Bernard MICHEL (Centre culturel de Fosses-la-Ville)
172. Valérie MIOLET (La Posterie - Centre culturel de Courcelles)
173. Magali MONTAGNINO (ARCHIPEL 19 - Centre culturel de Berchem-Sainte-Agathe et Koekelberg)
174. Amandine MOREAU (Centre culturel de Dison)
175. Dominique MORELLE (Foyer culturel de Doische)
176. Catherine MOSSAY (Centre culturel d'Ans)
177. Bernard MOTTET (Centre culturel de Rossignol)
178. Frédéric MULLER (Centre culturel de Dison)
179. Laurence MULLER (Foyer soioculturel d'Antoing)
180. Julien MUTOMBO (Crac's - Centre culturel de Sambreville)
181. Benoît NEEFS (La Posterie - Centre culturel de Courcelles)
182. Samuel NICOLAÏ (Centre culturel de Remicourt)
183. Eléonora NUCCI (La Villa - Centre culturel de Ganshoren)
184. Logan OLIFER (Centre culturel de Saint-Georges-sur-Meuse)
185. Anna PAPADOPOULOS (La Posterie - Centre culturel de Courcelles)
186. Sarah PAQUOT (Centre culturel d'Ans)
187. Chiara PAVONE (L'armillaire - Centre culturel de Jette)
188. Laura PEREZ CASTELLANO (Centre culturel de Dison)
189. Hervé PERSAIN (Centre culturel de l'Arrondissement de Huy)
190. Chloé PEVENASSE (Centre culturel de Gerpinnes)
191. Franck PEZZA (Crac's - Centre culturel de Sambreville)
192. Pascale PIERARD (Centre culturel d'Ourthe et Meuse)
193. Tamara PIERNO (L'armillaire - Centre culturel de Jette)
194. Nancy PIERRET (Centre culturel d'Ourthe et Meuse)
195. Valentin PIRLOT (Foyer culturel de Doische)
196. Didier PIRSOUL (Centre culturel de Bertrix)
197. Véronique PISCART (Centre culturel de Hotton)
198. Virginie POCHAT (ARCHIPEL 19 - Centre culturel de Berchem-Sainte-Agathe et Koekelberg)
199. Claire POINAS (ARCHIPEL 19 - Centre culturel de Berchem-Sainte-Agathe et Koekelberg)
200. François PRUMONT (Centre culturel local de Hastière)
201. Marine RAINJONNEAU (L'armillaire - Centre culturel de Jette)
202. Virginie RANSART (Centre culturel de Chênée)
203. Benoît RAOULT (L'Ecrin - Centre culturel d'Eghezée)
204. France REMOUCHAMPS (Centre culturel de Herstal)
205. Caroline RENAULD (Centre culturel d'Ourthe et Meuse)
206. Fabienne RENSONNET (Centre culturel de Chênée)
207. Christelle ROBERT (Centre culturel de Bertrix)
208. Patrick ROBERT (Centre culturel de Frameries)
209. Lucien ROMAN (Foyer culturel Henri Simon - Centre culturel de Sprimont)
210. Elodie ROUVROI (La Concertation Bruxelloise ASBL)
211. Pierre SABBE (Foyer soioculturel d'Antoing)
212. Maité SAINT-GUILAIN (Centre culturel de Rebecq)
213. Patricia SANTORO (ACC - Associations de Centres culturels)
214. Karim SARTON (Centre culturel d'Ittre)
215. Nadia SCHNOCK (Centre culturel de Walcourt)
216. Antoine SCHWARZ (Maison de création - Centre culturel de Bruxelles Nord)
217. Catherine SCUROLE (Centre culturel de Theux)
218. Sarah SEGERS (La Posterie - Centre culturel de Courcelles)
219. Françoise SERVAIS (Centre culturel de Stavelot - Trois-Ponts)
220. Isabelle SIMON (Centre culturel de Welkenraedt)
221. Anne SOGGIA (Crac's - Centre culturel de Sambreville)
222. Camille SOYEUR (Centre culturel de Dison)
223. Stéphane SPAGNUOLO (La Posterie - Centre culturel de Courcelles)
224. Bruno SPEYBROUCK (ARCHIPEL 19 - Centre culturel de Berchem-Sainte-Agathe et Koekelberg)
225. Thomas STEYGERS (Maison de création - Centre culturel de Bruxelles Nord)
226. Lindsay STOUMONT (Centre culturel de Saint-Georges-sur-Meuse)
227. Etienne STRUYF (Centre culturel d'Ottignies Louvain-La-Neuve)
228. Franck SUZANNE (Foyer soioculturel d'Antoing)

229. Valérie t'SERSTEVENS (Foyer culturel Henri Simon - Centre culturel de Sprimont)
230. Naoufel TEJARTI (L'Armillaire - Centre culturel de Jette)
231. Simon THIELMANN (Centre culturel de Welkenraedt)
232. Chantal THUNUS (Centre culturel de Welkenraedt)
233. Joannie THYS (Centre culturel de Fosses-la-Ville)
234. Katheline TOUMPSIN (Centre culturel de Leuze-en-Hainaut)
235. Marylène TOUSSAINT (Centre culturel - Théâtre de Namur)
236. Vincent TOZZINI (Centre culturel d'Ans)
237. Sonia TRIKI (Centre culturel de Rixensart)
238. Antoine UREEL (La Concertation Bruxelloise ASBL)
239. Catherine VAN DEN OSTENDE (Centre culturel du Beau Canton Chiny-Floreville)
240. Laurence VAN OOST (Centre culturel de Colfontaine)
241. Laurent VANBERGIE (Centre culturel d'Enghien)
242. Laurence VANDERMEREN (CcPAC - Centre culturel de Pont-à-Celles)
243. Kathy VANDEZANDE (Centre culturel de Hotton)
244. Jean-Paul VANESSE (Centre culturel du pays des Collines)
245. Clara VENTRE (La Posterie - Centre culturel de Courcelles)
246. Georges VENTURINI (Centre culturel Christian Colle de Couvin)
247. Dimitri VERBIST (Centre culturel de Rebecq)
248. Catherine VERMEULEN (L'armillaire - Centre culturel de Jette)
249. Claire VEYS (Centre culturel de Leuze-en-Hainaut)
250. Florence VINCENT (Centre culturel de Gerpinnes)
251. Danielle VOSS (Centre culturel de Bertrix)
252. Graziella WATTECAMPS (Foyer socioculturel d'Antoing)
253. Thierry WENES (Centre culturel de Fosses-la-Ville)
254. Valentin WERY (Foyer culturel de Beloeil)
255. Michaël WILLEMS (Centre culturel d'Engis)
256. Hélène WILMOTTE (Foyer culturel de Doische)
257. Emma WINBERG (Foyer socioculturel d'Antoing)
258. Emilie WINDELS (Centre culturel d'Ans)
259. Jérôme WYN (Les Chiroux - Centre culturel de Liège)



Les **associations adhérentes** de l'ASTRAC sont des **sympathisants** qui soutiennent l'action de l'ASBL par leur affiliation et par le paiement d'une cotisation.

Elles étaient fin décembre 2021, 120 institutions du secteur des Centres culturels (dont 117 Centres culturels conventionnés).

Les associations adhérentes au 31 décembre 2021 sont (par code postal) :

1. Maison de la Création - Bruxelles-Nord (1020)
2. Centre culturel de Schaerbeek (1030)
3. Espace Senghor - Centre culturel d'Etterbeek (1040)
4. Jacques Franck - Centre culturel de Saint-Gilles (1060)
5. La Concertation asbl - Action culturelle Bruxelloise (1060)
6. Escale du Nord - Centre culturel d'Anderlecht (1070)
7. Archipel 19 - Centre culturel de Berchem-Sainte-Agathe et de Koekelberg (1081-1082)
8. La Villa - Centre culturel de Ganshoren (1083)
9. L'Armillaire - Centre culturel de Jette (1090)
10. L'Entrela - Centre culturel d'Evere (1140)
11. W-Hall - Centre culturel de Woluwe-Saint-Pierre (1150)
12. La Vénérie - Centre culturel de Watermael-Boisfort (1170)
13. Le Brass - Centre culturel de Forest (1190)
14. Wolubilis - Centre culturel de Woluwe-Saint-Lambert (1200)
15. Centre culturel de Rixensart (1332)
16. Pôle culturel - Centre culturel d'Ottignies - Louvain-la-Neuve (1340)
17. Le Foyer - Centre culturel de Perwez (1360)
18. Centre culturel de Jodoigne et Orp-Jauche (1370)
19. Espace Bernier - Centre culturel de Waterloo (1410)
20. Centre culturel de Braine-l'Alleud (1420)
21. Centre culturel de Rebecq (1430)
22. Centre culturel d'Ittre (1460)
23. Centre culturel de Genappe (1470)
24. Théâtre du Gymnase - Centre culturel de Tubize (1480)
25. Centre culturel du Brabant Wallon (1490)
26. Les Chiroux - Centre culturel de Liège (4000)
27. Coopération culturelle régionale régionale - Liège (4000)
28. Foyer culturel de Jupille - Wandre (4020)
29. Centre culturel d'Ourthe et Meuse (4031)
30. Centre culturel de Chênée (4032)
31. Centre culturel de Herstal (4040)
32. Centre culturel de Seraing (4100)
33. Foyer culturel Sprimont - Henry Simon - (4140)
34. Centre culturel de Braives-Burdinne (4260)
35. Centre culturel d'Hannut (4280)
36. Passage 9 - Centre culturel de Waremme (4300)
37. Centre culturel de Remicourt (4350)
38. Centre culturel de Flémalle (4400)
39. Centre culturel de Ans (4432)
40. Centre culturel de Saint-Georges-Sur-Meuse (4470)
41. Centre culturel d'Engis (4480)
42. Centre culturel de l'Arrondissement de Huy (4500)
43. Centre culturel de Wanze (4520)
44. Les Variétés - Centre culturel d'Amay (4540)
45. Centre culturel de Marchin (4570)
46. Centre culturel de Soumagne (4630)
47. Centre culturel de Verviers (4800)
48. Centre culturel de Dison (4820)
49. Centre culturel de Welkenraedt (4840)
50. Centre culturel de Spa-Jalhay-Stoumont (4900)
51. Centre culturel de Theux (4910)
52. Centre culturel de Stavelot-Trois Ponts (4970)
53. Centre culturel de Namur (5000)
54. Atrium 57 - Centre culturel de Gembloux (5030)
55. CRAC'S - Centre culturel de Sambreville (5060)
56. Centre culturel de Fosses-la-Ville (5070)

57. Centre culturel de Floreffe (5150)
58. Centre culturel de Andenne (5300)
59. L'Ecrin - Centre culturel d'Eghezée (5310)
60. Centre culturel d'Havelange (5370)
61. Centre culturel régional de Dinant (5500)
62. Centre culturel d'Hastière (5540)
63. Centre culturel de Bièvre (5555)
64. Centre culturel de Beauraing (5570)
65. Centre culturel des Roches de Rochefort (5580)
66. Centre culturel de Ciney (5590)
67. Centre culturel de Philippeville (5600)
68. Foyer culturel de Florennes (5620)
69. Centre culturel de Walcourt (5650)
70. Centre culturel Christian Colle Couvin (5660)
71. Centre culturel Action Sud (5670)
72. Foyer culturel de Doische (5680)
73. L'Eden - Centre culturel de Charleroi (6000)
74. Centre culturel de Anderlues (6150)
75. La Posterie - Centre culturel de Courcelles (6180)
76. Fleurus Culture (6220)
77. Centre culturel Pont-à-Celles (6238)
78. Centre culturel d'Aiseau-Presles (6250)
79. Centre culturel de Gerpinnes (6280)
80. Centre culturel de Chimay (6464)
81. Centre culturel local de Sivry-Rance (6470)
82. Centre culturel Haute Sambre (6530)
83. Centre culturel de Momignies (6590)
84. Centre culturel de Bastogne (6600)
85. Maison de la Culture de Arlon - Centre culturel régionale du Sud-Luxembourg (6700)
86. Centre culturel d'Habay (6720)
87. Centre culturel de Rossignol-Tintigny (6730)
88. Centre culturel de la ville d'Aubange (6791)
89. Centre culturel de Libramont-Chevigny (6800)
90. Centre culturel du Beau Canton Chiny-Florenville (6810)
91. Centre culturel de Bertrix (6880)
92. Maison de la Culture Famenne-Ardenne (6900)
93. Centre culturel de Durbuy (6940)
94. Centre culturel de Nassogne (6950)
95. Centre culturel de Hotton (6990)
96. Centre culturel de Soignies (7060)
97. Centre culturel du Roeulx (7070)
98. Centre culturel de Frameries (7080)
99. Centre culturel de Braine-le-Comte (7090)
100. Central - Centre culturel régional du Centre - La Louvière (7100)
101. Le Sablon - Centre culturel de Morlanwelz (7141)
102. Centre culturel de Chapelle-Lez-Herlaimont (7160)
103. Centre culturel de Manage (7170)
104. Centre culturel de Boussu (7300)
105. Centre culturel de Saint-Ghislain (7330)
106. Centre culturel de Colfontaine (7340)
107. Maison culturelle de Quaregnon (7390)
108. Maison de la Culture de Tournai (7500)
109. Culture.Wapi (7500)
110. Arrêt 59 - Foyer culturel de Peruwelz (7600)
111. Foyer socioculturel d'Antoing (7640)
112. Centre Marius Staquet - Centre culturel de Mouscron (7700)
113. CCCW - Centre culturel de MJC Comines Warneton (7780)
114. Maison Culturelle - Ath (7800)
115. Centre culturel de Silly (7830)
116. Centre culturel d'Enghien (7850)
117. Centre culturel René Magritte - Lessines (7860)
118. Centre culturel de Leuze en Hainaut (7900)
119. Centre culturel du Pays des Collines (7910)
120. Centre culturel de Beloeil (7972)

5. Conseil d'administration

L'article 17 des statuts de l'ASTRAC prévoit : *“L'assemblée générale élit en son sein un conseil d'administration composé de maximum 18 membres qui gèrent et représentent l'association de manière collégiale. Le conseil d'administration exerce toutes les compétences qui ne sont pas expressément réservées par la loi ou par les présents statuts à l'assemblée générale. Sauf les délégations qu'il accorde, il administre et gère l'association, la représente dans tous les actes publics et sous seing privé et exerce les actions judiciaires en demandant ou en défendant. Le conseil d'administration engage le personnel permanent de l'association et fixe les modalités contractuelles.”*

Le conseil d'administration est le garant de l'ancrage permanent de l'action de l'ASTRAC dans les réalités du terrain. Il fixe les orientations générales pour la réalisation de ses missions, nourrit en permanence le travail de l'équipe et prend les décisions importantes relatives à la gestion de l'ASBL dans le cadre de ses réunions mensuelles. Composé de 18 membres maximum, le conseil d'administration est renouvelable par tiers chaque année à l'occasion de l'assemblée générale statutaire.

Les administrateurs sont issus de toutes les régions de la Fédération Wallonie-Bruxelles et de différents métiers du secteur.

Administrateur-trice-s de l'ASTRAC au 2 juin 2022 :

Justine Dandoy – vice-présidente – Centre culturel de l'Arrondissement de Huy
Adeline Degraux – administratrice – Centre culturel de Gerpinnes
Pierre Fasbender – trésorier adjoint – Centre culturel de Habay
Laurent Habran – administrateur – Centre culturel de Florennes
Manon Istasse – administratrice – Eden – Centre culturel de Charleroi
Stéphane Jacob – administrateur – La Vénérerie – Centre culturel de Watermael-Boitsfort
Sabine Lapôtre – administratrice – Centre culturel de Walcourt
Valérie Lossignol – vice-présidente – Central – Centre culturel de la Région du Centre
Christophe Loyen – président – Centre culturel de Chênée
Maud Mallet – administratrice – Centre culturel Mouscron
Pierre Mativa – administrateur – Centre culturel de Wanze
Bernard Michel – secrétaire – Centre culturel de l'Entité fossoise (Fosses-la-Ville)
Hervé Persain – secrétaire adjoint – Centre culturel de l'Arrondissement de Huy
Pascale Piérard – trésorière – Centre culturel Ourthe et Meuse (Angleur et Sclessin)
Laurence Vandermeeren – administratrice – Centre culturel de Pont-à-Celles

6. Bureau¹

Justine Dandoy – vice-présidente – Centre culturel de l'Arrondissement de Huy

Pierre Fasbender – trésorier adjoint – Centre culturel de Habay

Valérie Lossignol – vice-présidente – Central – Centre culturel de la Région du Centre

Christophe Loyen – président – Centre culturel de Chênée

Bernard Michel – secrétaire – Centre culturel de l'Entité fossoise (Fosses-la-Ville)

Hervé Persain – secrétaire adjoint – Centre culturel de l'Arrondissement de Huy

Pascale Piérard – trésorière – Centre culturel Ourthe et Meuse (Angleur et Sclessin)

7. Équipe



JULIA BAILLY

Animatrice

en charge du projet

de la Plateforme d'échange et de partage



MARIE LAMBERT

Chargée de la gestion administrative
et du projet de la Carte pro



LIESBETH VANDERSTEENE

Directrice

¹ Il s'agit des membres du bureau désignés par le CA du 24 juin 2021, celui-ci pourra être modifié lors du CA suivant l'AG du 2 juin 2022.



II. L'ACC

1. Identification

Dénomination sociale :	Association des Centres culturels de la Communauté française de Belgique ASBL
Adresse du siège social :	Avenue des Arts 7-8 – 1210 Bruxelles
Numéro ONSS :	362/1170529-06
Numéro d'entreprise :	0418.746.921
Statuts de l'ASBL :	Annexe 2
Compte bancaire :	BE22 0882 0760 4647
Site internet :	www.centres-culturels.be

2. But

"L'association a pour but, en dehors de tout esprit de lucre, d'assurer la coopération et la coordination de ses membres – lesquels contribuent à l'exercice du droit à la culture des populations – en vue de renforcer leur action, et, par-là, de mieux promouvoir le développement culturel des populations qu'elles desservent directement et d'une manière générale celui de la Communauté française de Belgique. Elle poursuivra ce but dans le respect de l'autonomie de ses membres, notamment en ce qui concerne la programmation de leurs activités. L'association a pour but, entre autres, la représentation de ses membres dans le cadre de l'action fédérative prévue dans le décret du 21 novembre 2013 relatif aux Centres culturels et au sein des commissions paritaires compétentes, vis à vis des pouvoirs publics et des instances de représentation aux niveaux national et supranational, ainsi que vis-à-vis des tiers. Pour réaliser son but, l'association pourra posséder tous meubles et immeubles, exploiter tous services, passer toutes conventions utiles avec les pouvoirs publics ou des personnes privées et participer à toutes associations ayant un objet compatible avec le sien, intenter toute action en justice se rapportant directement ou indirectement à ses but et objet sur décision du conseil d'administration ou sur décision de l'assemblée générale selon les dispositions de l'article 12 des présents statuts, le cas échéant sur base des dispositions prévues par le Code des Sociétés et des Associations." (article 3 des statuts).

3. Objet

"Pour réaliser son but, l'ACC propose un service de conseil, d'accompagnement, d'information et de formation au bénéfice de ses membres. En outre, l'association promeut l'action des Centres culturels et elle réalise au profit de ses membres un travail de représentation et de défense sectorielle, intersectorielle et patronale auprès notamment des pouvoirs politiques, des espaces de concertation et des autorités publiques" (article 4 des statuts).

4. Assemblée générale

1. AISEAU-PRESLES
2. AMAY (Cultur'Ama)
3. ANDENNE
4. ANDERLECHT (Escale du Nord)
5. ANDERLUES (La Bourlette)
6. ANGLEUR (Ourthe et Meuse)
7. ANS
8. ANTOING
9. ANVAING (Pays des Collines)
10. ARLON (CC du Sud-Luxembourg)
11. ASSPROPRO
12. ASTRAC
13. ATH (Maison culturelle d'Ath)
14. AUBANGE (Athus)
15. BASTOGNE
16. BEAURAING
17. BEAUVECHAIN
18. BERCHEM (Archipel 19)
19. BERTRIX
20. BIEVRE
21. BOUSSU
22. BRAINE-L'ALLEUD
23. BRAINE-LE-COMTE
24. BRAIVES
25. CHAPELLE-LEZ-HERLAIMONT
26. CHARLEROI (L'Eden)
27. CHENEE
28. CHIEVRES-BRUGELETTE (L'Envol)
29. CHIMAY (Sud Haina)
30. CINEY
31. COLFONTAINE
32. COMINES-WARNETON (CC M.J.C.)
33. COOPERATION REGIONALE CULTURELLE DE LIEGE
34. COURCELLES (La Posterie)
35. COURT-SAINT-ETIENNE (CC Brabant wallon)
36. COUVIN
37. DINANT
38. DISON
39. DOISCHE
40. DURBUY
41. EGHEZEE (ASBL ECRIN)
42. ENGHEN
43. ENGIS
44. ETTERBEEK (Le Senghor)
45. EVERE (L'entrela)
46. FARCIENNES
47. FLEMALLE
48. FLEURUS
49. FLOREFFE
50. FLORENNES
51. FLORENVILLE (Beau Canton)
52. FOREST (Le Brass)
53. FOSSES-LA-VILLE
54. FRAMERIES
55. GANSHOREN (La Villa)
56. GEMBLOUX
57. GENAPPE
58. GERPINNES
59. HABAY
60. HANNUT
61. HASTIERE (CC Haute-Meuse)
62. HAVELANGE
63. HERSTAL
64. HOTTON
65. HUY
66. ITTRE (Centre de loisirs et d'information ASBL)
67. JETTE (Armillaire)
68. JODOIGNE -ORP-JAUCHE
69. JUPILLE - WANDRE
70. LA CONCERTATION ASBL - Action culturelle bruxelloise
71. LA LOUVIERE (CCR du Centre - Central)
72. LA MAISON DU LIVRE
73. LAEKEN (Bruxelles-Nord Maison de la Création)
74. LE ROEULX (Joseph Faucon)
75. LESSINES (René Magritte)
76. LEUZE
77. LIBRAMONT-CHEVIGNY
78. LIEGE (Les Chiroux)
79. MANAGE (Le Scailmont)
80. MARCHE (Mc Famenne-Ardenne)
81. MARCHIN
82. MOMIGNIES (Thiérache)
83. MORLANWELZ (Le Sablon)
84. MOUSCRON
85. NAMUR (Théâtre de Namur)
86. NASSOGNE
87. NIVELLES
88. OTTIGNIES-LLN
89. PERUWELZ (Arrêt 59)
90. PERWEZ
91. PHILIPPEVILLE
92. PONT-A-CELLES (Pays de Geminiacum)
93. QUAREGNON
94. QUEVAUCAMP (Beloeil)
95. REBECQ
96. REMICOURT
97. RIXENSART
98. ROCHEFORT (Les Roches)
99. ROSSIGNOL-TINTIGNY
100. SAINT-GEORGES SUR MEUSE
101. SAINT-GHISLAIN
102. SAINT-GILLES (Jacques Franck)
103. SAMBREVILLE (Cracs)
104. SCHAERBEEK
105. SERAING
106. SILLY
107. SIVRY-RANCE
108. SOIGNIES
109. SOUMAGNE
110. SPA -JALHAY-STOUMONT
111. PRIMONT
112. STAVELOT-TROIS-PONTS
113. THEUX
114. THUIN (Haute Sambre)
115. TOURNAI
116. TUBIZE
117. VERVIERS
118. VIROINVAL (Action Sud)
119. WALCOURT
120. WANZE
121. WAREMME
122. WATERLOO (Espace Bernier)
123. WATERMAEL-BOITSFORT (La Vénérie)
124. WELKENRAEDT
125. WOLUWE-ST-LAMBERT (Wolubilis)
126. WOLUWE-ST-PIERRE (WHALLL)

5. Conseil d'administration

L'article 15 des statuts de l'ACC prévoit : *"le conseil d'administration a les pouvoirs les plus étendus pour faire tous actes d'administration et de disposition intéressant l'association. Tout ce qui n'est pas réservé à l'assemblée générale par la loi ou les statuts est de la compétence du conseil d'administration."*

Composition du conseil d'administration de l'ACC au 2 juin 2022 :

Nadine Beerlandt, déléguée par le CC de Comines-Warneton

Jean-Michel Borgniet, délégué par le CC de Fosses-la-Ville

Régis Cambron, délégué par le CC de Sivry (vice-président, siège également au CAC)

Virginie Cordier - Cooptée par Thibault Janmart, délégué par le CC La Vénérerie (trésorier)

Murielle Frenay, déléguée par le CC de Jupille-Wandre

Pierre Gilles, délégué par le CC Action-Sud – Viroinval

Jack Houssa, délégué par le CC de La Louvière (vice-président)

Axelle Risselin - Cooptée par Lapo Bettarini, délégué par la Concertation bruxelloise (siège également au CAC)

Michel Yerna, délégué par le CC de l'Arrondissement de Huy (président, siège également au CAC)

6. Conseil de l'action culturelle (CAC)

Article 17 des statuts de l'ACC : *"Un conseil de l'action culturelle est institué dont la mission est de discuter des enjeux et des questions transversales qui sont en lien avec le but de l'association [...]. Le conseil de l'action culturelle est saisi de ces thématiques sur proposition du conseil d'administration, de l'équipe professionnelle de l'association ou de sa propre initiative."*

Composition

Pierre Anthoine, délégué par le CC de Tubize

Lapo Bettarini, délégué par La Concertation ASBL

Audrey Bonhomme, déléguée par le CC de Verviers

Régis Cambron, délégué par le CA de l'ACC

Justine Constant, déléguée par la CCR/Liège

Julie Dechamps, déléguée par le CC de Péruwelz

Edith Grandjean, déléguée par le CC Wolubilis

Laurent Habran, délégué par le CC de Florennes

Françoise Kolen et Myriam Masson, déléguées par le CCBW

Christophe Loyaen, délégué par le CC de Chênee

Nadine Renquet, déléguée par ASSPROPRO

Patrick Robert, délégué par le CC de Frameries

Marylène Toussaint, déléguée par le CC de Namur

Liesbeth Vandersteene, déléguée par l'ASTRAC

Jérôme Wyn, délégué par le CC Les Chiroux

Michel Yerna, délégué par le CA de l'ACC

7. Équipe



CÉLINE D'AMBROSIO
Chargée du pôle projet



TATIANA HAERLINGEN
Chargée du pôle patronal et juridique



MARIAM MAZARI
Chargée de missions



BERTRAND SCHINGTIENNE
Collaborateur juridique

PATRICIA SANTORO
Directrice



ROSE-MARY SEPULVEDA
Secrétariat et comptabilité



RUDDY TONI
Chargé de communication



_CHAPITRE 2

ÉVALUATION DE L'ACTION MENÉE DE 2017 À 2022¹

ÉVALUATION ACC
ÉVALUATION ASTRAC
ACTION FÉDÉRATIVE COMMUNE
CONCLUSION DES AUTO-ÉVALUATIONS
ET PERSPECTIVES

I. ÉVALUATION DE L'ACC

1. Présentation du processus d'évaluation mis en place par l'ACC

L'AG de l'ACC en 2018 a approuvé une réforme statutaire de fond qui résulte d'un travail collaboratif s'étalant sur plusieurs années avec une participation étendue, associant : les membres dans leur ensemble, les instances dirigeantes, des partenaires externe proches de l'ACC et l'équipe. Cette réforme rencontre un équilibre des grandes orientations qui sont ressorties de ces travaux. L'esprit du décret et son invitation à la transversalité ont nourri la réflexion pour la modification statutaire de l'ACC. Celle-ci porte notamment sur l'identité et le but social² ainsi que sur la réorganisation des instances avec la création d'un nouvel organe : le Conseil de l'Action Culturelle (CAC). Celui-ci est un espace de concertation, de débat, d'information et d'échange qui permet d'enrichir et de délimiter la construction des mandats et de l'action de l'ACC. Il est ouvert à toute personne désignée par un membre. Le CAC répond ainsi à la volonté, déclinée dans le contrat-programme de l'ACC, de permettre aux membres de pouvoir participer pleinement aux discussions et d'avoir des retours directs sur des thématiques clés.

Dans son précédent contrat-programme, l'ACC a mis en place un système d'évaluation et d'auto-évaluation dynamique en continu dans différents espaces, au sein de l'équipe et en collaboration avec les instances. En complément à celui-ci, l'ACC a mis en œuvre un processus d'auto-évaluation plus global sur l'ensemble de la durée du Contrat Programme.

A. UNE ÉVALUATION ET AUTO-ÉVALUATION EN CONTINU

L'ACC a mis en place un processus d'auto-évaluation continu sous des aspects formels et informels. Elle a, de manière continue, interrogé le secteur tout au long de son contrat-programme. Cette consultation permanente se réalise à plusieurs niveaux : les échanges au sein des instances, et plus particulièrement dans l'organe qui a été créé à cet effet, le Conseil de l'Action Culturelle, et lors des consultations juridiques, patronales et sectorielles qui représentent plus de 600 échanges annuels³, soit 2 à 3 par jour.

L'ACC soumet annuellement son rapport d'activités aux avis et propositions des membres lors des AG afin d'identifier les points à améliorer et de confronter les missions de l'ACC aux besoins du secteur. Une occasion d'ouvrir le débat et de permettre l'auto-évaluation du travail qui a été réalisé sur l'année en le mettant en perspective avec les enjeux et missions définis dans le contrat-programme.

1 L'évaluation de l'ACC a été réalisée en 2021, et concerne donc la période 2017-2021. Dans la suite du document, nous faisons référence à la période 2017-2022 pour inclure la prolongation par avenant.

2 En réaffirmant l'action fédérative de l'ACC et son soutien aux opérateurs dont les missions contribuent au développement des droits culturels et en recentrant son action sur le secteur et l'application du décret

3 Chiffres 2020 et 2021

Dans nos rapports d'activités annuels, nous intégrons une grille de suivi opérationnel reprenant divers indicateurs quantitatifs. Cette grille "compilée" se trouve en annexe 3. D'autres indicateurs quantitatifs sont également utilisés à l'ACC de façon récurrente. C'est le cas du tableau répertoriant toutes les consultations réalisées (dans lequel le thème de la consultation est précisé) ou de celui qui reprend toutes les réunions auxquelles un-e membre de l'équipe a participé (voir exemple ci-dessous). Ce tableau offre un aperçu synthétique et rapide du travail réalisé sur l'année, avec des indicateurs qui peuvent évoluer d'une année à l'autre.

Rapport d'activités 2021 – Eléments chiffrés

118 CC reconnus	613 Consultations	11 ACC-Express et Infolettres	74 Réunions et rencontres sectorielles	20 Modules de formation Culture Plus	7.500 Euros de dotation pour le prix Ethias-ACC
126 Membres ACC	107 Membres conseillés	2.874 Abonnés page FB	49 Réunions et rencontres intersectorielles	226 Participants aux formations Culture Plus	1.500 masques usagés
8 jours de formation en interne	288 Conseils sur la Covid-19	xx Visiteurs sur le site internet de l'ACC	28 Rencontres politiques	10 Nouvelles directions	18 Mandats externes
12 Réunions d'instances	17 Mails d'infos Covid-19	27 Participants au Forum ACC-ASTRAC	4 Réunions avec les services de la FWB	17 Articles et cartes blanches dans la presse nationale	2 Nouveaux membres du CA
91 Réunions d'équipe ou assimilées	53 Réunions du pôle juridique et patronal	5 Nouvelles directions rencontrées	4 Réunions des instances d'avis	14 Rencontres externes et presse	2 GT ACC – ASTRAC
2 Nouveaux collaborateurs					1000 mercis à Eglantine Bustarret

	Objectifs du CP 17-21	2017	2018	2019	2020	2021
Conseils aux membres	400/an	523	395	439	644	613
Infolettre+ACC Express	20/an	16	15	14	11	11
Modules de formation	8/an	14	16	12	10	20
Participants aux formations	120/an	183	180	245	115	226
Réunions et rencontres sectorielles		89	45	69	98	74
Mandats		17	20	16	17	17
Rencontres politiques		6	3	6	18	28
Abonnés FB		2221	2313	2614	2698	2874
Outils de communication		4000 guides des CC	39600 vues vidéos des CC	4622 vues vidéos Droits culturels	7 articles dans les médias nationaux Covid	Nouveau site web Covid
Sujet phare		Décret des CC	Financement plein du décret	Elections		

B. AUTO-ÉVALUATION DU CONTRAT-PROGRAMME

Complémentairement, en novembre 2019, l'ACC a lancé un nouveau processus d'évaluation, exposé dans ce chapitre. Ce processus s'est déroulé selon différents niveaux d'analyse, en mobilisant plusieurs acteurs : l'équipe de l'ACC, le Conseil de l'Action Culturelle de l'ACC, le conseil d'administration de l'ACC et le secteur des Centres culturels.

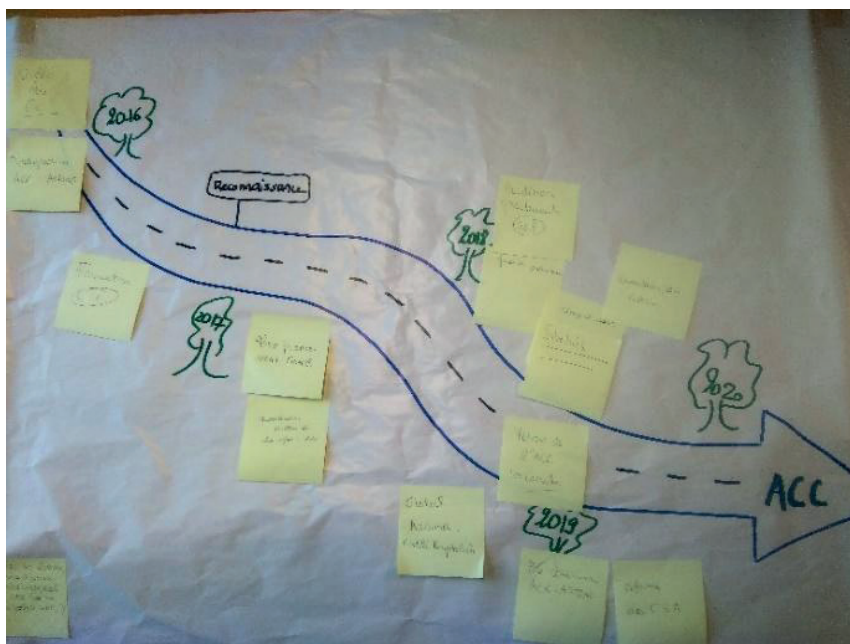
Dans un premier temps, nous allons passer en revue chacune des parties prenantes (équipe, CAC, CA et secteur des CC) impliquées dans cette évaluation. Nous développerons la méthode déployée afin d'inviter ces acteurs à évaluer l'action de l'ACC, ainsi que les résultats mis en lumière par ce processus. Ensuite, nous présenterons quelques constats (quantitatifs ou qualitatifs) concernant les cinq années écoulées. Enfin, nous terminerons par quelques conclusions transversales sur cette évaluation nourrie par la diversité de profils des professionnel-le-s qui ont pris part au cheminement.

2. Évaluation de l'ACC en équipe¹

A. MÉTHODE DÉPLOYÉE EN ÉQUIPE

En novembre et décembre 2019, l'ACC se réunissait pour initier cette auto-évaluation en réalisant deux exercices réflexifs en interne : "**Le chemin de l'ACC**" et "**Les missions de l'ACC**".

Le chemin de l'ACC depuis 2016



¹ Lors des réunions d'équipe du 5 novembre 2019 (sur l'évaluation du CP) et du 4 décembre 2019.

L'équipe s'est tout d'abord attelée à lister les principaux événements qui ont jalonné le chemin de l'ACC depuis 2016 (veille du dépôt de la 1ère demande de reconnaissance en vertu du décret des Centres culturels). Il s'agissait de mettre en commun les ressentis des employé-e-s sur les moments forts (pour l'ACC comme pour le secteur des Centres culturels) tout au long de ce contrat-programme.

Les missions de l'ACC depuis 2016



L'équipe s'est ensuite concentrée sur les 9 missions fédératives de l'ACC déclinées dans le CP 2017-2021 : Défendre, Informer, Conseiller, Promouvoir, Coordonner, Fédérer par l'action sectorielle, Former, Construire et Représenter. Les travailleur-euse-s ont listé les actions réalisées en les liant à ces fonctions et en identifiant des indicateurs (quantitatifs ou qualitatifs) permettant de les évaluer. L'équipe s'est ensuite attelée à évaluer chaque action en utilisant un code couleur (en vert : action satisfaisante, en vert et rouge : réussite partielle de l'action, en rouge : action à améliorer/développer). La retranscription complète de ces deux affiches se trouve en annexe 4.

B. RÉSULTATS PRINCIPAUX DE L'AUTO-ÉVALUATION EN ÉQUIPE

Le chemin de l'ACC depuis 2016

Au travers du premier exercice décrit ci-dessus, l'équipe a mis en évidence une douzaine de moments forts pour l'ACC ou le secteur au cours des 5 années.

Ces éléments font écho aux missions portées par la fédération tant en termes de promotion (réalisation de la vidéo sur les Centres culturels en 2016 et, 2018; ensuite, création du "Carnet de voyage des Centres culturels" en 2019), d'information (dans le cadre du plan de financement Gréoli et de la réforme du Code des Sociétés et des Associations), de formation (lancement du plan de formations "Culture Plus" avec la fédération des CEC, Incidence), de défense et de représentation (audition parlementaire organisée avec l'ASTRAC pour mettre en lumière les difficultés du secteur culturel et mobilisation autour de la réforme APE), d'action

fédérative (renforcement de la collaboration au sein de la coupole fédérative ACC-ASTRAC, comme lors de l'organisation conjointe des AG en 2019) et de coordination (création d'une nouvelle instance, le Conseil de l'Action Culturelle-CAC).

Les missions de l'ACC depuis 2016

Lors de la réalisation de cet exercice en 2019 (chiffres mis à jour en 2022), l'équipe prenait en considération les diverses actions mises en place par l'ACC pour accomplir chacune de ses missions, et ce au regard du plan d'actions défini dans le contrat-programme en cours.

-  - L'équipe est particulièrement satisfaite de ses actions en faveur de la défense du secteur (notamment la réalisation de cartes blanches et de mémorandums avec, entre 2017 et 2021, 70 rencontres avec les politiques et parlementaires) et l'offre de formation (l'objectif du contrat-programme de 8 jours de formation annuelle a été pleinement atteint avec une moyenne de 14 jours de formation organisés chaque année depuis 2017 en plus de séances d'information sur l'actualité).
-  - L'équipe est satisfaite de la majorité de ses actions de promotion (notamment la réalisation d'ouvrages et de vidéos promouvant le secteur), de coordination (telle que la création du réseau de chargé.e.s de communication), de conseil (entre 400 et 644 consultations annuelles des CC depuis 2017), d'information (édition de 10 infolettres sectorielles ainsi que de 4 à 6 infolettres juridiques chaque année), de représentation (l'ACC participe en moyenne à 69 réunions sectorielles par an et assume jusqu'à 18 mandats simultanés), d'action fédérative (rapprochement de la coupole fédérative ACC-ASTRAC, que ce soit via une multiplication des collaborations sur des volets promotionnels et politiques ou via l'organisation conjointe des AG des deux structures) et de construction (telles que la création et la mise à jour d'outils relatifs à la subvention proméritée, aux APE, au RGPD, aux documents juridiques).
-  - L'équipe identifie néanmoins des faiblesses en ce qui concerne le site internet de la fédération (dans lequel manquent certaines fonctionnalités), l'étude de la faisabilité d'espaces-conseils régionaux, les liens avec le terrain qui peuvent être renforcés, le nombre limité d'interventions de l'ACC comme expert dans d'autres réseaux, la création de la coupole fédérative et d'une communication conjointe et le nombre d'études réalisées.

Ces constats ont déjà bien évolué depuis 2019. Au niveau de la communication, un accompagnement spécifique a été mis en place et a permis de faire évoluer nos outils notamment avec la mise en ligne d'un nouveau site web en 2021. La crise sanitaire a également engendré un rapprochement avec les autres fédérations sectorielles et une communication coordonnée entre l'ASTRAC et l'ACC notamment via un portail d'information Covid.

3. Évaluation en Conseil de l'Action Culturelle (CAC)¹

A. MÉTHODE DÉPLOYÉE

Lors de l'AG de mai 2018, de nouveaux statuts ont été votés. Ceux-ci visaient notamment à créer un Conseil de l'Action Culturelle à l'ACC dont la mission serait de discuter des enjeux et des questions transversales qui sont en lien avec le but de l'association, dans la limite des compétences réservées au CA.

Le CAC est saisi de thématiques sur proposition du CA, de l'équipe ou de sa propre initiative. Depuis juin 2018, le CAC se réunit environ 4 fois par an.

Deux moments d'évaluation ont été réalisés par le CAC : une auto-évaluation de l'instance en juin 2019 et une évaluation de l'ACC en décembre 2019.

En juin 2019, une auto-évaluation de l'instance après un an de fonctionnement était organisée.

La réflexion s'est faite en 2 sous-groupes puis a été partagée et discutée en plénière. Les membres présents étaient invités à partager leur position quant aux objectifs du CAC, à leurs objectifs individuels en tant que participant-e-s, à l'organisation pratique du CAC ainsi qu'à son animation.

Sur base des points de vue exprimés par les deux sous-groupes, la plénière a été mise à profit pour faire des propositions (d'organisation et de thématiques à travailler) pour les années 2019-2020.

En décembre 2019, le CAC s'attelle à évaluer l'action de l'ACC.

Lors du CAC de décembre 2019, les membres ont été invités à évaluer l'action de l'ACC depuis 2017. Précisons que l'ASTRAC est membre du CAC et a donc participé activement à cette évaluation.

Il a été proposé aux membres du CAC de participer à 2 ateliers ludiques afin d'évaluer l'action de l'ACC depuis 2017.



¹ Réunions du CAC du 4 juin 2019 (auto-évaluation du CAC) et du 3 décembre 2019 (évaluation de l'ACC).

- PHOTOLANGAGE

Au départ d'une quarantaine d'images et de photos, les participants étaient invités à en sélectionner l'une ou l'autre pour exprimer des points forts et des points à améliorer pour l'ACC.

- CABINET DES CURIOSITÉS



Il a été proposé de visiter une exposition de différents objets, documents et autres éléments ayant un rapport avec l'action de l'ACC depuis 2017. A l'issue de cette visite insolite, les participant-e-s se sont installé-e-s autour d'un petit salon pour discuter de l'action qui les a marqués et d'une action qui aurait été moins bien menée, qui n'aurait pas rempli ses objectifs ou qui ne serait pas légitime.

B. RÉSULTATS PRINCIPAUX DE CETTE ÉVALUATION PAR LE CAC

Résultats de l'auto-évaluation du CAC après un an de fonctionnement

A propos des objectifs du CAC, les membres considèrent qu'après un début "trop technique", le CAC a trouvé ses marques au travers d'une formule qui "fonctionne". Des membres expriment cependant un inconfort dans l'articulation CAC-CA (peur de faire doublon) et expriment leur vision du CAC comme un soutien à l'équipe. Certains membres désirent qu'il y ait une dimension plus militante à ces rencontres. À la suite des appréciations formulées par le CAC à propos de sa première année de fonctionnement, les membres ont exprimé que l'animation, la fréquence des rencontres ainsi que l'alternance des lieux où les CAC se produisent leur convenaient.

Une formule plus longue en scindant la journée en deux temps a été proposée. La matinée se déroulant de façon similaire aux rencontres passées serait suivie d'une pause-repas partagée et l'après-midi étant consacrée à prendre le temps de développer des sujets transversaux (tels que des moments plus informels, des visites, des débats et réflexions plus libres).

Les participant-e-s ont convenu de faire appel, dès septembre 2019, à de nouveaux membres. En effet, un CAC élargi pourrait participer à garantir un certain nombre de participant-e-s pour chaque réunion, et dès lors une meilleure représentativité.

Cet élargissement du CAC a eu lieu en octobre 2019 avec l'élection par l'AG de 10 nouveaux membres pour le CAC. Aujourd'hui, le CAC réunit 17 membres.

Résultats de l'évaluation de l'ACC par le CAC

- PHOTOLANGAGE

Les points forts de l'ACC, mis en lumière au cours de cet exercice, font échos aux actions que l'équipe considérait comme les plus réussies pour répondre aux missions de la fédération. En effet, les membres du CAC apprécient :

- les ressources, documents (juridiques et communication) et outils indispensables,
- la volonté de faire réseau, notamment via le travail croissant réalisé avec l'ASTRAC,
- les formations (notamment leur délocalisation),
- la qualité de l'accompagnement (rapidité de réponse, soutien, aide à une pensée collective),
- la représentation du secteur auprès des pouvoirs politiques ("Un pied dans le cabinet, un pied en dehors pour se mobiliser").

Par ailleurs, le CAC souligne différents facteurs qualitatifs, plus difficilement évaluables par l'équipe. En dehors des éléments précités, les membres soulignent :

- l'expérimentation de l'ACC de méthodes participatives en invitant concrètement à réfléchir ensemble (recours à l'intelligence collective) et en créant des espaces pour l'échange et la co-construction,
- le professionnalisme de la fédération et de l'accompagnement qu'elle dispense (énergie, confiance, référence pour les questions juridiques, suivi des interpellations).

Le CAC liste également une série de points que l'ACC pourrait améliorer énoncés ci-après :

- En termes de communication, il y a un souhait d'augmenter la visibilité et la valorisation des CC et des actions fédératives auprès du public comme des médias.
- Porter une posture plus militante face à des problématiques sectorielles (notamment face à la lourdeur administrative en hausse qui pèse sur les CC et les personnes qui y travaillent).
- Augmenter son offre de formation (par exemple en animation-médiation).
- Résister à un "entre-soi" fédératif en augmentant les partenariats.

- Augmenter les coopérations régionales, via des décentralisations en Wallonie et aussi via des collaborations avec la Flandre.

- Adapter les outils de communication avec les membres, notamment en réalisant des fiches par article pour la lettre d'actualité juridique (ACC Express), entre autres pour avoir accès plus facilement à l'information recherchée.

- Point sur lequel il faut veiller à être attentif : faire lien, notamment avec les membres de l'ACC afin qu'ils continuent à se sentir acteurs de la fédération et non seulement utilisateurs de celle-ci.

A l'instar de l'évaluation de l'équipe, des évolutions ont déjà été amenées en CAC depuis que ces constats ont été posés. Elles feront l'objet des prochaines rencontres relatives à l'évaluation en cours de contrat-programme.

- CABINET DES CURIOSITÉS

La première impression exprimée par les participant-e-s face à l'exposition de ce "cabinet des curiosités", c'est la conscience des avancées accomplies par l'ACC pour le secteur, au travers d'une variété d'actions et d'activités.

Les membres apprécient la disponibilité de la fédération, avec une mention particulière pour le travail réalisé lors de moments charnières tels que la mise en œuvre du décret des CC. L'ACC constitue un lieu de réflexion et un espace d'échanges, notamment avec le développement du CAC pour y identifier et discuter des préoccupations du secteur.

- Un participant salue le développement des outils de communication réalisés pour la promotion du secteur et de son action. Ces outils indiquent la volonté de faire évoluer l'image des CC en augmentant la visibilité des CC envers ses partenaires et le public.

- L'ACC est identifiée comme militante face aux enjeux de société. Militance qui s'est traduite notamment par le soutien d'actions citoyennes, la structuration du label United Stage pour soutenir les actions et collectes en faveur des réfugiés, ou la manifestation contre la réforme APE.

Les actions marquantes des dernières années pour les membres du CAC rejoignent les moments forts identifiés en équipe. A cela, il faut ajouter les actions menées dans le cadre des 40 ans de l'ACC qui ont une nouvelle fois fait lien entre les CC et entretenu le sentiment d'appartenance collective, le changement de direction réussi à la suite du départ de Matteo Segers et la multiplication de partenariats stimulants avec l'ASTRAC qui sont bénéfiques pour les CC.

En ce qui concerne les actions "qui ont manqué leur objectif ou sont moins légitimes", les membres du CAC évoquent l'important travail nécessaire à la mise à jour régulière des outils de communication.

Ils s'accordent néanmoins sur l'importance de développer des outils de communication pour que le secteur des CC gagne en visibilité et en modernité. Ils mentionnent notamment leur désir de modernisation du site internet de la fédération. Certains membres font part de leur découragement quant à l'impact de leurs tentatives d'infléchir la trajectoire budgétaire des Centres culturels. Ils saluent le travail réalisé par l'ACC et l'ASTRAC à ce propos tout en déplorant la limitation des moyens des fédérations face à ces enjeux.

4. Évaluation en conseil d'administration¹

En novembre 2019 et février 2020, le CA s'est réuni pour réaliser son auto-évaluation de l'ACC à la suite du travail déjà effectué par l'équipe et le CAC. Le CA a travaillé en deux temps. Premièrement, son attention s'est portée sur l'évaluation de la gestion en évaluant le fonctionnement des instances de l'ACC. Deuxièmement, il s'est concentré sur l'évaluation de l'opérationnel.

A. NOVEMBRE 2019 : ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT DES INSTANCES DE L'ACC

Comme prévu dans le contrat-programme, le CA est invité à évaluer le fonctionnement des instances de la structure tous les deux ans.

Pour ce faire, les membres ont fait part de leurs difficultés et ils ont été informés du résultat de l'évaluation du CAC. Enfin, accompagnés de l'équipe, ils ont cherché des propositions d'améliorations du fonctionnement interne.

De façon globale, les membres du CA parlent de l'évolution positive des instances. Ils saluent notamment le recours à des outils d'intelligence collective. La relation entre le CA et l'équipe est très satisfaisante avec une identification aisée et une complémentarité des compétences de chacun. Le CA rappelle qu'il est une ressource qui peut être sollicitée pour accompagner équipe et direction.

L'articulation entre le CAC et le CA n'est pas encore suffisamment claire pour tou-te-s les administrateur-trice-s. Cette articulation est essentiellement réalisée par l'équipe qui en fonction de ses besoins pour l'opérationnel estime les points du CAC à mettre en débat au CA. Par ailleurs, le lien entre les deux organes peut également être fait par les représentant-e-s du CA au sein du CAC et la présidence du CAC qui détient un siège permanent d'invité au CA.

Les principales difficultés rencontrées par les membres du CA portent sur l'appréhension de certains points mis à l'ordre du jour, la répartition du temps de parole entre les administrateur-trice-s et entre les points à traiter ainsi que l'articulation entre le CA et le CAC (en fonctionnement depuis un an et demi au moment de cette évaluation).

Pour donner suite à ces réflexions sur le fonctionnement actuel, l'équipe de l'ACC a proposé des mesures qui ont été approuvées lors du CA de février 2020.

¹ Réunions du CA du 26 novembre 2019 et 6 Février 2020.

Ainsi l'équipe de l'ACC réalisera des ordres du jour plus détaillés avec une priorité sur les points de décision de manière à pouvoir écourter la réunion en cas de nécessité (ordre du jour trop chargé, ...). Par ailleurs, les points de décisions qui le nécessitent feront l'objet de notes explicatives. Il est également proposé de tester une animation tournante de la réunion avec un membre du CA ou de l'équipe qui gère la distribution du temps de parole et un autre membre qui veille au respect du temps imparti pour chaque point de l'ordre du jour.

B. FÉVRIER 2020 : AUTO-ÉVALUATION DE L'OPÉRATIONNEL DE L'ACC

Afin d'évaluer l'opérationnel, le CA a pris connaissance d'une synthèse de l'évaluation réalisée par le CAC. Ensuite, il est reparti des objectifs de l'ACC définis dans le CP 2017-2021 en précisant s'ils estimaient que les objectifs avaient été plus ou moins atteints :

À INTENSIFIER

- Défendre le secteur ++
- Informer +

À DÉVELOPPER

- Conseiller mission juridique et sociale +
- Promouvoir +/-
- Coordonner les actions qui émergent du secteur +
- Former ++

À INITIER

- Construire des outils +

À MAINTENIR

- Représenter dans d'autres secteurs +/-

Les membres du CA rejoignent l'analyse de l'opérationnel de l'ACC faite par le CAC et l'équipe.

Ils précisent qu'au-delà des obligations qui lient l'ACC à son CP et au décret, l'action de l'ACC est également tributaire de l'actualité et de l'évolution des besoins et/ou enjeux du secteur.

Pour le CA, l'un des premiers freins à la réalisation du CP 2017-2021 de l'ACC est d'ordre financier dans la mesure où la subvention allouée est en deçà des demandes introduites pour accomplir ses missions d'organisation représentative. À ce titre, les actions liées aux enquêtes et aux études du secteur n'ont pas été identifiées comme étant prioritaires.

II. ÉVALUATION DE L'ASTRAC

1. Méthode, ressources et outils

Le dossier de demande de reconnaissance 2017-2021 présente les intentions pour l'auto-évaluation du plan d'action qui touche à sa fin aujourd'hui. Comme prévu, la mise en œuvre de ce plan a été accompagnée de différentes initiatives de suivi, de débriefing et d'évaluation dont une analyse plus poussée en fin de contrat-programme.

Mais cette auto-évaluation en fin de contrat-programme a été fortement compliquée par la crise sanitaire qui nous a obligé à être pragmatiques et de nous concentrer sur l'essentiel en simplifiant au maximum nos analyses. Nous regrettons surtout de ne pas avoir pu, dans cette période, aller plus loin dans les démarches d'évaluation partagée associant les professionnel-le-s du secteur.

A. LE POINT DE DÉPART, LES BALISES : RAPPEL DES ENJEUX DU PLAN D'ACTION

En termes de sens, l'auto-évaluation concerne avant tout les enjeux du plan d'action 2017-2021.

Ces enjeux représentent l'horizon ou les grandes finalités que l'ASTRAC s'était données en 2016 pour son action fédérative des 5 années à venir. Trois enjeux avaient été définis afin de "contribuer à des vies riches de sens pour les professionnel-le-s des Centres culturels, tous métiers confondus, et d'avoir un impact durable pour les citoyens" :

(1) "encourager et organiser la solidarité et les collaborations entre les professionnel-le-s en Centres culturels afin de forger une identité sectorielle forte : multiple, ouverte et dynamique"

Cet enjeu porte sur l'action de l'ASTRAC pour mettre en réseau les professionnel-le-s et les équipes, susciter et accompagner les échanges, les partages et les collaborations pour contribuer au développement d'un sentiment d'appartenance sectoriel, à la co-construction de références et d'un horizon de sens partagés, à l'expression d'une identité collective axée sur les valeurs fondatrices du secteur d'ouverture, d'égalité et de solidarité.

(2) "stimuler et promouvoir les pratiques de terrain pour contribuer à la transition des Centres culturels vers le nouveau décret"

L'action fédérative de l'ASTRAC a-t-elle permis de stimuler, de promouvoir, de nourrir les pratiques de terrain qui sont porteuses d'une réussite de la transition des Centres culturels vers le nouveau décret, du point de vue des équipes ?

(3) "renforcer la légitimité des Centres culturels et de leurs métiers, en tant qu'acteurs de la société"

Cet enjeu porte sur la connaissance et la reconnaissance des Centres culturels, de leur action et leurs

missions, de leurs métiers et leurs pratiques professionnelles par les autres secteurs de la société. Il vise à renforcer la légitimité que ces derniers accordent au secteur pour trouver et prendre sa place dans la société et y jouer le rôle qui découle de ses valeurs fondatrices et des missions du Décret du 21 novembre 2013, avec et pour les citoyen-ne-s.

B. LES MÉTHODES

L'auto-évaluation en tant qu'aspect de la vie interne de l'association

Les réunions d'équipe et les réunions mensuelles du conseil d'administration sont souvent l'occasion d'évaluer "à chaud" des actions en cours ou achevées récemment.

Les rencontres professionnelles font l'objet d'une attention particulière. La Journée de rencontres professionnelles (Jpro) notamment est systématiquement débriefée en profondeur par le CA lors de sa première réunion qui suit la rencontre.

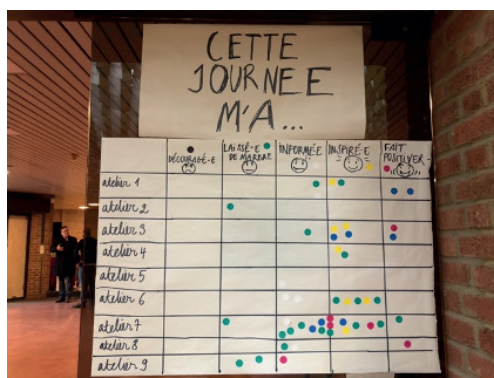
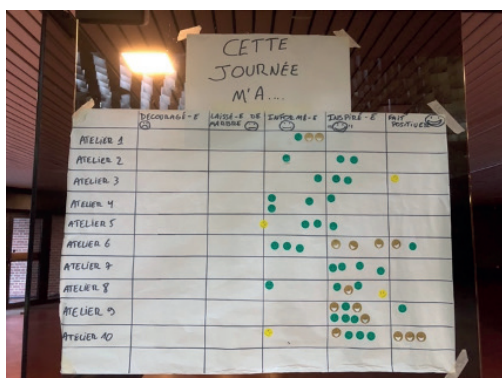
Chaque année, l'élaboration du **rapport d'activités** et des comptes de l'année écoulée représente un autre temps de prise de recul qui nourrit la définition des perspectives et du budget pour l'année à venir.

Les réalisations sont mises en perspectives avec le cahier de charges du plan d'action 2017-2021 et avec ses grands objectifs ; certaines font l'objet d'un suivi quantitatif. La réunion statutaire de l'assemblée générale permet d'enrichir ces analyses des questions, avis et propositions des membres. Un rapport d'activités est réalisé également chaque année par l'équipe et validé par le CA pour le projet de la Plateforme d'Échange et de Partage. Il donne une description critique des réalisations du projet et de leurs résultats au regard des objectifs du plan d'action pour l'année en question.

DÉMARCHES D'ÉVALUATION PARTAGÉE EN COURS DE CONTRAT-PROGRAMME

> Avec le secteur

Des temps de **débriefing "à chaud"**, parfois avec des dispositifs ludiques, sont régulièrement intégrés dans les ateliers ou rencontres que l'ASTRAC organise. Ils nous permettent avant tout de connaître le degré de satisfaction des participant-e-s.



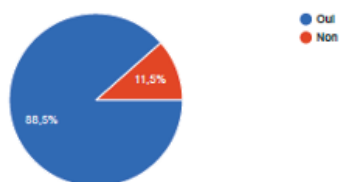
Pour aller plus loin, nous essayons de clôturer nos activités par un temps d'échange sur l'effet que celles-ci ont produit sur les participant-e-s – avec quoi repartent-elles ou ils ? – et sur leurs attentes pour poursuivre ou approfondir les travaux. Les informations ainsi récoltées alimentent nos réflexions sur des actions futures.

Deux sondages plus ou moins conséquents ont également été organisés en 2018 et en 2020 :

- Une **enquête en ligne** a été réalisée auprès des équipes des Centres culturels à la fin du premier semestre **2018** relative à la Plateforme d'Échange et de Partage (PEP) dans ses différents aspects. Malgré un taux de réponse assez faible (26 participant-e-s), les résultats ont contribué à mieux connaître la participation au projet et de confirmer certaines intuitions relatives à ses premiers impacts.

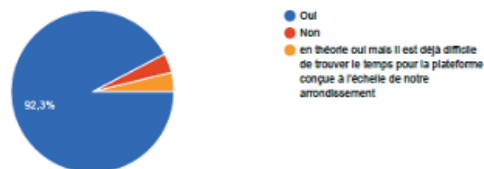
1 - Connaissez-vous la Plateforme d'Échange et de Partage de l'ASTRAC?

26 réponses



8 - Seriez vous enclin à partager un ou des outils conçus par votre équipe avec d'autres équipes des Centres culturels?

26 réponses



- En **février 2020**, un vaste sondage nous a permis, avec l'ACC, de consulter les acteur-trice-s du secteur sur l'action fédérative dans sa globalité. Ce sondage intégrait, outre une partie prospective, un volet pour évaluer des actions menées par les deux fédérations en 2017-2021, en commun ou individuellement. 180 personnes dont 170 professionnel-le-s et 10 membres d'instances ont complété le questionnaire.

> Avec l'ACC

L'enquête évoquée ci-dessus doit être située dans le contexte d'un travail structuré de réflexion partagée mené avec l'ACC pour évaluer l'action fédérative développée par les deux fédérations de manière conjointe et/ou complémentaire dans le cadre de la préparation de l'action fédérative des années à venir.

Ce travail s'est effectué lors d'une dizaine de rencontres, entre les équipes et au sein d'un **groupe de travail** rassemblant pour chaque partenaire 5 membres des instances. Il est présenté plus en détail dans un prochain chapitre.

AUTO-ÉVALUATION EN FIN DE CONTRAT-PROGRAMME

Au sein de l'ASTRAC, un **groupe de travail**¹ a été créé à l'automne de 2020 pour réaliser une auto-évaluation globale de l'action menée par l'ASTRAC durant son contrat-programme 2017-2022.

Trois réunions, organisées entre fin novembre 2020 et la mi-mars 2021, ont permis de définir la méthode à suivre.

¹ Le GT était composé de 5 membres du conseil d'administration et de la direction : Adeline Degraux, Pierre Fasbender, Manon Istasse, Sabine Lapôtre, Bernard Michel et Liesbeth Vandersteene. (Décision du CA lors de sa réunion du 20 octobre 2020)

Le groupe de travail (GT) s'est référé aux **enjeux du plan d'action 2017-2021**² mais ses réflexions ont également été balisées par des constats relatifs à la situation des Centres culturels et de ses professionnel-le-s "du moment", marquée fortement par l'expérience de la **crise sanitaire**.

Il a été décidé de réaliser, pour chacun des trois enjeux du plan d'action, une **ligne du temps** reprenant les réalisations les plus significatives de l'ASTRAC pour répondre à cet enjeu. Ces lignes ont ensuite servi de point de départ pour structurer un bilan critique de l'action menée lors de quelques **moments de discussion et de prise de recul en conseil d'administration et en équipe**³.

2. Résultats

Les résultats de l'auto-évaluation sont présentés ci-dessous. Ces résultats sont déclinés pour chaque enjeu, comme suit:

- La ligne du temps qui fournit pour chaque enjeu un aperçu visuel des réalisations que nous considérons comme étant les plus significatives.

Un code couleur permet de distinguer :

- o les réalisations les plus importantes (jaune),
- o celles accomplies conjointement avec l'ACC (bleu clair),
- o les Jpros, qui reviennent sur chaque ligne du temps (encadré hexagonal).

Les flèches mettent en évidence les éventuelles relations de causalité entre les réalisations.

Les images des lignes du temps sont reprises en format miniature dans les pages suivantes. Pour plus de facilité, elles peuvent être consultées en ligne (voir les liens en note de bas de page).

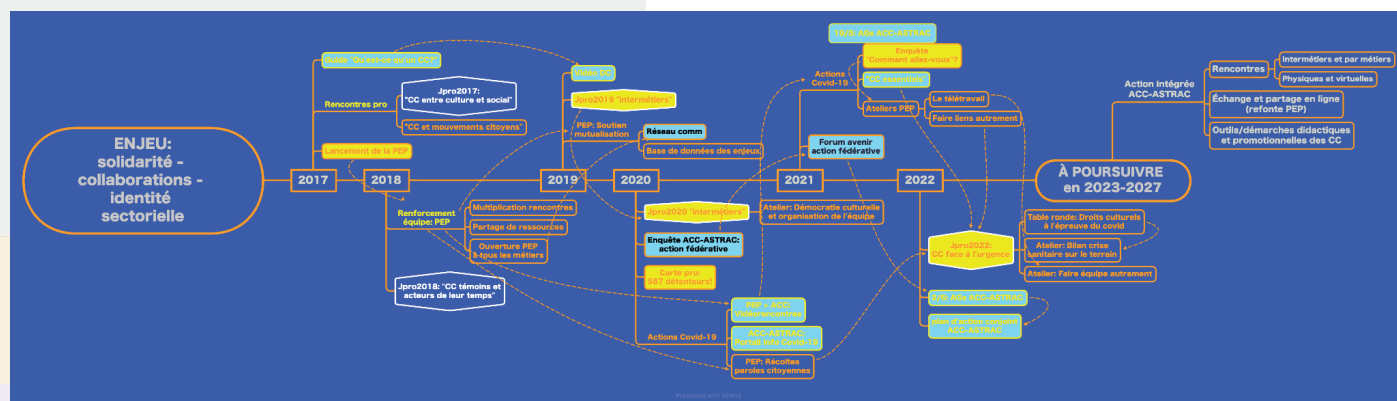
- Le texte encadré ci-dessous qui reprend les principaux points mis en évidence par la ligne du temps.
- Les résultats des réflexions menées en CA et en équipe sont présentés ensuite.
- Une conclusion pose la question des impacts de notre action et propose des pistes pour les années futures.

Après ces présentations par enjeu, une synthèse globale met en lien les idées fortes de ces conclusions.

2 Le 27 novembre 2020 et les 12 janvier et 9 mars 2021

3 Réunions du CA du 22 mars et du 22 avril 2022. Réunions d'équipe des 14 et 28 mars.

A. ENJEU 1 : TRAVAILLER LA SOLIDARITÉ, FORGER UNE IDENTITÉ SECTORIELLE FORTE



Consultable en ligne - voir lien en note de bas de page¹

LA LIGNE DU TEMPS MET EN ÉVIDENCE :

1. la récurrence des **rencontres professionnelles** en tant que temps forts de la vie sectorielle, contribuant à (faire) vivre et à cultiver une solidarité et une identité sectorielles, à travers les échanges, le partage d'expériences, les discussions, les positionnements communs – mais aussi la **rupture provoquée par la crise sanitaire** (remplacement en 2020-2021 des rencontres par des visioconférences, annulation de la Jpro2021).

> Parmi les rencontres, l'importance des Journées de rencontres professionnelles Jpros et notamment les Jpros « **intermétiers** », s'adressant aux travailleur-euse-s de toutes les fonctions. Cette approche a permis d'attirer un public plus large et plus diversifié.

2. l'impact du projet de la **Plateforme d'Échange et de Partage**, rendu possible par un subside extraordinaire renouvelé annuellement pendant toute la période 2017-2022.

> Grâce au renforcement de l'équipe, de nouvelles actions et projets ont pu être développés pour impulser ou soutenir des dynamiques collaboratives, mettre en commun des ressources et créer des outils qui participent à la solidarité entre les professionnel-le-s et à la construction et à l'expression d'une identité partagée.

> Axé initialement sur l'accompagnement de la mise en œuvre du décret, la PEP cherche à élargir ses publics en s'ouvrant progressivement à des problématiques plus diverses.

¹ <http://astrac.be/wp-content/uploads/2022/05/ENJEU-solidarité-collaborations-identité-sectorielle.png>

3. les **initiatives conjointes avec l'ACC** de plus en plus nombreuses.

> Celles-ci ont porté, pour commencer, sur la réalisation d'outils didactiques et de promotion des Centres culturels. Elles se sont ensuite développées dans le cadre d'une réflexion large visant à **intégrer** le plus possible **les actions** des deux fédérations.

4. quelques premières initiatives intéressantes pour encourager les travailleur·euse·s à entretenir ou à réinventer la solidarité et les modes de collaboration entre collègues pour « **faire équipe autrement** », en lien avec des transformations insufflées par le Décret de 2013, mais aussi face à la crise sanitaire.

SYNTHÈSE DES RÉFLEXIONS EN CA ET EN ÉQUIPE

1. Sans surprise, l'enjeu "travailler la solidarité, forger une identité sectorielle forte" a été adressé en 2017-2022 en mobilisant notamment les **modes d'intervention historiques** de l'ASTRAC : rassembler et mettre en réseau les professionnel·le·s en Centres culturels, susciter les rencontres et les échanges, accompagner l'émergence d'une parole collective, en s'adressant à tous les métiers du secteur. Ces méthodes relèvent de notre domaine d'expertise.

> Nous avons pu durant les années 2017-2022 **renforcer et affiner nos savoirs-faires** pour animer le réseau des professionnel·le·s du secteur grâce notamment à l'agrandissement de l'équipe.

> La qualité de nos initiatives a été assurée grâce à des collaborations pertinentes avec des intervenant·e·s externes et avec un nombre important de personnes-ressources du secteur dont nous avons pu partager et valoriser les pratiques.

2. La **participation** à nos actions a globalement augmenté. Un nombre toujours plus important de professionnel·le·s s'intéressent à nos initiatives et y contribuent d'une manière ou d'une autre. Ce constat pourrait-il être révélateur d'un sentiment d'appartenance sectorielle qui s'affirme de manière toujours plus forte ?

> Les échanges lors des Jpros sont poursuivis au sein des équipes, notamment quand plusieurs membres d'une même équipe ont participé : on peut considérer que cela contribue à la cohésion des équipes autour de questions sectorielles.

> Nous sommes peu informés quant à la poursuite ou non des contacts et échanges entre des participant·e·s aux Jpros issu·e·s de Centres culturels différents.

> Nous retenons le succès toujours plus important de la Carte pro avec bientôt 600 détenteur-trice-s. Même en pleine crise sanitaire, quand les lieux culturels étaient fermés, le nombre de détenteur-trice-s n'a pas diminué de manière significative, ce qui prouve l'intérêt de la Carte pro comme outil d'identification sectorielle.

> Malgré cela, nous ne pouvons que constater une **faiblesse** au niveau de notre **capacité de mobiliser l'ensemble des métiers**. Nous avons des difficultés notamment à impliquer les fonctions techniques et administratives dans le réseau.

> Outre ceci, force est de constater que la participation à notre action diffère **selon les Centres culturels ou les régions**. Nous avons du mal à toucher les équipes de certains des plus grands Centres culturels. Les professionnel-le-s de certaines zones géographiques ne s'intéressent qu'occasionnellement à notre action : la Wallonie picarde, Bruxelles-capitale, l'arrondissement de Verviers, ... Ces zones bénéficient de concertations régionales qui poursuivent des missions comparables à celles de l'ASTRAC, entre autres en lien avec l'enjeu en question.

> Assez peu de professionnel-le-s des Centres culturels participent de manière active à nos dispositifs de mise en réseau et de collaboration ; la majorité se limite à un **rôle de "consommation passive"**.

3. Nos collaborations avec l'ACC ont permis de **diversifier les actions** et de concrétiser des projets que l'ASTRAC n'aurait pas pu réaliser seule.

Elles permettent aux acteurs des Centres culturels de se reconnaître avec plus de facilité comme membres d'un secteur "uni" capable de parler d'une seule voix.

Des outils didactiques et promotionnels réalisés conjointement – le Guide "Qu'est-ce qu'un Centre culturel ?" et la vidéo "Comprendre les droits culturels en 2'30" – ont **nourri et affirmé une identité sectorielle renouvelée**, en lien avec l'appropriation et la communication des références du Décret de 2013, s'adressant à la fois à des acteurs externes au secteur et aux équipes-mêmes.

Des initiatives fédératrices de l'ACC et de l'ASTRAC ont été articulées, donnant lieu à des **actions communes nouvelles et innovantes** : la mise en réseau des chargé-e-s de communication (avec Incidence), le Portail Covid-19 axé sur les questions spécifiques des Centres culturels relatives à la crise sanitaire, la mise en évidence des initiatives des Centres culturels pendant cette crise, l'organisation de vidéoconférences, ...

En s'adressant conjointement aux Centres culturels à travers l'enquête et le forum sur l'avenir de l'action fédérative, l'ACC et l'ASTRAC ont porté un message fort quant à la **possibilité et l'importance de fédérer tout un secteur**.

> Ensemble, nous avons pu toucher et mettre en lien des acteur-trice-s qui ne participaient pas à l'action fédérative.

> Nous avons pu tester de **nouvelles approches** dont certaines se sont montrées fructueuses: la mise en réseau des chargé-e-s de communication (avec Incidence), le Portail Covid-19 axé sur les questions spécifiques des Centres culturels relatives à la crise sanitaire, la mise en évidence des initiatives des Centres culturels pendant cette crise, l'organisation de vidéorencontres, ...

4. Dès le printemps 2020, l'action de l'ASTRAC a été fortement empreinte par les conséquences de la crise sanitaire pour les équipes, auxquelles elle a répondu en intensifiant la concertation avec l'ACC, mais aussi en mobilisant ses méthodes **d'action spécifiques**, moyennant les adaptations nécessaires et/ou possibles.

> Les approches de la PEP, basées sur l'**écoute active**, la **valorisation des pratiques professionnelles** à travers des témoignages de terrain et le **partage d'expériences** entre pairs se sont montrées précieuses pour entretenir les liens de solidarité entre les professionnel-le-s , et cela même par voie virtuelle.

> Les **vidéorencontres** (organisées avec l'ACC) nous ont permis de rester en contact avec le terrain mais aussi de nouer de nouveaux liens, contribuant à mieux faire connaître l'action fédérative.

Elles ont permis aux participant-e-s d'entretenir des relations et de sortir de l'isolement du confinement. Certaines personnes nouvellement arrivées pendant cette période compliquée ont pu rencontrer des collègues, se familiariser avec le secteur, découvrir son identité et commencer à participer à la nourrir.

> **L'enquête "Comment allez-vous ?"** organisée en décembre 2020 et janvier 2021 a offert un espace de parole aux professionnel-le-s sur leurs situations et leurs vécus marqués par la crise sanitaire.

Plus de 250 personnes s'en sont saisies, ce qui prouve que l'initiative a rencontré un vrai besoin. On peut considérer que le simple geste de se montrer à l'écoute constitue une façon de "prendre soin" de ou des identités sectorielles blessées par la qualification de la culture comme "non essentielle".

Si les résultats de l'enquête ont inspiré quelques actions futures, notamment pour encourager et aider les travailleur-euse-s à continuer à "faire équipe", les moyens (humains) nous ont manqué pour assurer un retour complet et rapide au secteur. Jusqu'à présent, notre analyse des résultats n'a malheureusement fait l'objet d'aucune communication au secteur.

CONCLUSIONS : IMPACTS DE L'ACTION MENÉE, ENSEIGNEMENTS POUR LES ANNÉES À VENIR

L'action de l'ASTRAC a contribué à rencontrer l'enjeu "travailler la solidarité, forger une identité sectorielle forte" mais celui-ci a été fortement mis à mal par la crise sanitaire.

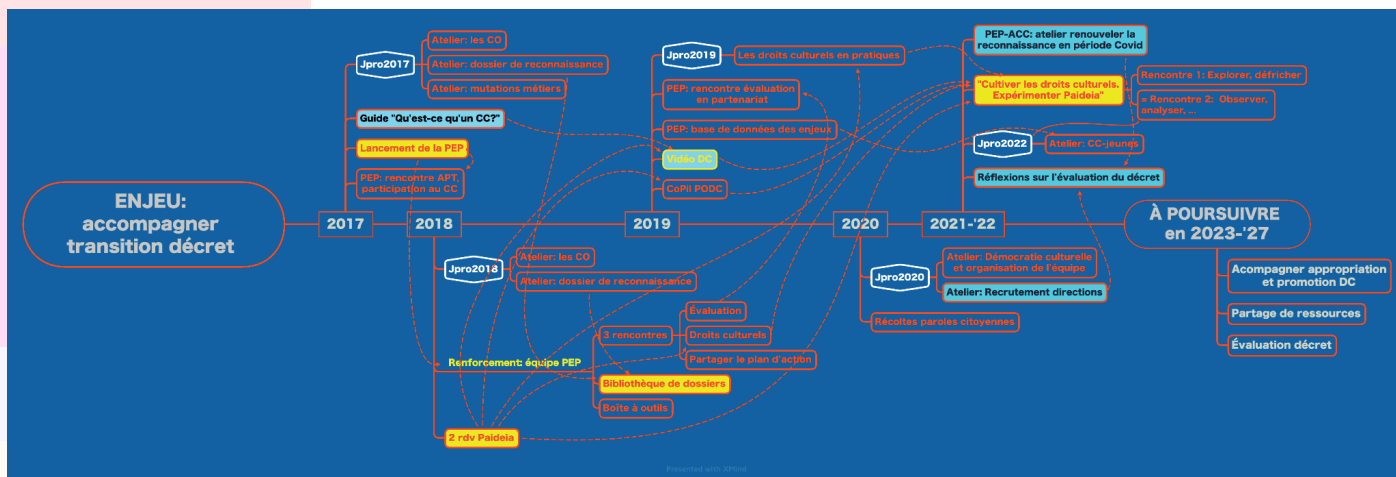
Indépendamment de cela, l'enjeu est réalisé à des degrés différents à travers le secteur, notamment selon les métiers. Ce sont avant tout les métiers de l'animation au sens large qui participent à la vie du réseau et qui portent une identité sectorielle articulée autour des valeurs fondatrices des Centres culturels, des concepts et approches du Décret, des droits culturels.

Tenant compte de ce qui précède, **l'enjeu reste d'actualité et le travail en vue de sa réalisation nécessite d'être poursuivi.**

Après deux années marquées par la crise sanitaire, les liens entre les professionnel-le-s au sein des équipes et entre équipes de Centres culturels différents doivent être recréés, repensés, renforcés. Le ou les identité(s) sectorielle(s) doivent se reconstruire et s'affirmer dans des configurations nouvelles, internes au secteur mais aussi avec des acteurs externes.

Le partage d'expériences et de ressources et les collaborations entre les équipes gardent toute leur pertinence face aux différents défis ("anciens" et nouveaux) qui se posent au secteur : la mise en œuvre du Parcours d'Éducation culturelle et Artistique (PECA), le traitement équitable du travail artistique, l'amélioration de la qualité de l'air des lieux culturels, le changement climatique, les inégalités croissantes, l'accueil des personnes réfugiées et migrantes, ...

B. ENJEU 2 : STIMULER ET PROMOUVOIR LES PRATIQUES DE TERRAIN POUR CONTRIBUER À LA TRANSITION VERS LE NOUVEAU DÉCRET



Consultable en ligne - voir lien en note de bas de page¹

LA LIGNE DU TEMPS MET EN ÉVIDENCE :

1. ici aussi, le rôle indispensable de la **Plateforme d'Échange et de Partage**, sans laquelle il n'aurait pas été possible de réellement travailler l'enjeu en question.

> La **bibliothèque des dossiers de demande de reconnaissance** est l'outil le plus exploité des différents dispositifs pour le partage en ligne des ressources de la PEP. Depuis sa création en 2018, on compte plus de 1000 consultations de cet outil.

> Plusieurs **rencontres professionnelles** ont été organisées sur différents aspects de la mise en œuvre du décret, comptabilisant 383 participations.

¹ <http://astrac.be/wp-content/uploads/2022/05/ENJEU-solidarité-collaborations-identité-sectorielle.png>

2. de nouveau, l'importance de ces **rencontres professionnelles** qui ont été multipliées grâce au lancement de la PEP.

> Celles-ci ont été autant de moments d'appropriation partagée du décret, pour réaliser la transition mais aussi pour valoriser des pratiques existantes, contribuant ainsi à une dédramatisation de la transition.

3. l'attention toujours plus importante portée aux **droits culturels**.

> La vidéo "Comprendre les droits culturels en 2'30" réalisée par l'ACC et l'ASTRAC dans le contexte de la campagne électorale de 2019 est accueillie avec enthousiasme et utilisée largement au sein du secteur mais aussi en dehors de celui-ci, même à l'étranger (7403 vues au 21/04/2022).

> Après avoir participé en 2018 à deux rencontres de Réseau Culture 21 sur la démarche Paideia, l'ASTRAC concentre une bonne partie de l'action de la PEP sur l'accompagnement des pratiques autour des droits culturels.

4. la **continuité et la cohésion de l'action menée**.

> Les nombreuses flèches qui traversent la ligne du temps et qui relient entre elles des réalisations illustrent un travail qui se construit dans la durée, par étapes successives, cherchant, dans la mesure du possible à approfondir ou compléter les dynamiques initiées.

SYNTHÈSE DES RÉFLEXIONS EN CA ET EN ÉQUIPE :

1. Pendant toute la période, l'ASTRAC a placé l'enjeu *stimuler et promouvoir les pratiques de terrain pour contribuer à la transition vers le nouveau décret* **au centre de ses préoccupations**, et cela à la fois dans le cadre de son action pour accompagner les équipes et de ses interventions pour promouvoir et défendre leur travail.

> Le **conseil d'administration** a joué un rôle précieux dans ce contexte ; ses interactions avec l'équipe ont servi de moteur au développement de nos actions.

> Jusqu'en 2019, notre action a été considérablement nourrie de notre **participation active aux instances d'avis**.

En tant que membre de la Commission des Centres culturels (3C), l'ASTRAC a pu bénéficier d'une vue globale sur l'ensemble des dossiers de demande. Depuis la réorganisation des instances d'avis (Décret Nouvelle gouvernance du 28 mars 2019), les fédérations ne sont malheureusement plus représentées au sein des commissions.

> Nous avons pu contribuer à la prise en compte des **réalités de terrain** telles que vécues par les équipes.

Notre participation à des espaces de dialogue avec l'Administration nous a permis de relayer les besoins d'accompagnement et de formation des équipes et de contribuer à la recherche de solutions adaptées pour y répondre.

> Une de nos forces a été d'inscrire notre action dans une transition respectueuse de la **diversité des Centres culturels**. L'éventail large de pratiques de transition mises en lumière par l'ASTRAC illustre notre rôle pour valoriser la richesse des réponses données par le secteur à la réforme de son cadre d'action. Nous avons contribué à l'image d'un secteur plein de ressources et de créativité.

Ceci dit, les plus grands Centres culturels ont été moins impliqués dans les dynamiques de partage qui ont avant tout porté sur l'action culturelle générale, sans réellement creuser les problématiques spécifiques liées aux "reconnaisances complémentaires".

2. Les rencontres de la PEP nous ont permis de suivre de près l'évolution du secteur et ont servi de point de départ à un **travail important de relevé des vécus et de récolte de pratiques**.

Une partie des résultats de cette récolte a été partagée via la **plateforme en ligne de la PEP** sur le site internet, avec sa boîte à outils et la bibliothèque des dossiers de reconnaissance.

> La consultation de ces dispositifs de partage ainsi que les retours positifs témoignent de leur réel intérêt pour les équipes des Centres culturels.

> Malgré ceci, la plateforme en ligne reste aujourd'hui peu ou pas connue de plusieurs professionnel·le·s. Cela peut s'expliquer par le fait qu'elle s'est jusqu'à présent avant tout adressée aux métiers impliqués activement dans la mise en œuvre du décret.

Un certain travail a été lancé pour contribuer au **partage des dynamiques décrétales au sein des équipes**, avec l'ensemble des travailleur·euse·s. Resté au stade embryonnaire, il mérite d'être poursuivi et creusé.

> La recherche et la valorisation de ressources à partager ont nécessité un important travail prospectif de notre part qui s'est heurté aux **limites de nos moyens humains**. Il reste un trésor d'outils et de ressources à recueillir et à mettre en commun.

> Une partie des résultats de notre travail de récolte est restée **peu visible et peu ou pas exploitée** pendant la période 2017-2022 (exemple : la base de données des enjeux).

3. Jusqu'en 2020, nos **collaborations avec l'ACC** autour de cet enjeu sont restées limitées, se concentrant sur la réalisation d'outils didactiques et promotionnels : le guide "Qu'est-ce qu'un Centre

culturel ?" et la vidéo "Comprendre les droits culturels en 2'30".

Outre ceci, l'action de la PEP relative au décret s'est développée pendant trois années indépendamment de l'action de l'ACC, sans exclure des collaborations ponctuelles.

> Une meilleure articulation, par exemple avec le programme de formation Culture Plus, aurait probablement permis d'amplifier l'impact de notre action pour rencontrer cet enjeu.

4. Graduellement, les **droits culturels** se sont imposés comme une problématique à travailler de manière prioritaire en lien avec cet enjeu.

> Nous nous sommes engagés dans des **partenariats et des collaborations de qualité** avec des opérateurs cruciaux comme la Plateforme d'observation des droits culturels (Culture & Démocratie) et Réseau Culture 21.

Ceux-ci témoignent de la reconnaissance que l'ASTRAC a pu obtenir en tant qu'association-ressource des Centres culturels pour les dynamiques décrétales.

Ils nous permettent de mieux faire connaître les réalités de terrain du secteur, de favoriser leur prise en considération et de défendre et faire reconnaître leurs spécificités.

Ils enrichissent notre action grâce à l'approfondissement de nos savoirs en matière de droits culturels.

> Le cycle de travail "Cultiver les droits culturels, expérimenter Paideia" que l'ASTRAC propose avec Culture & Démocratie permet de toucher des **acteur-trice-s d'autres secteurs**, proches des Centres culturels, de mieux faire connaître les pratiques du secteur mais aussi de mettre en commun des référentiels et des méthodes.

CONCLUSIONS : IMPACTS DE L'ACTION MENÉE, ENSEIGNEMENTS POUR LES ANNÉES À VENIR

Sans prétendre que mettre en œuvre le Décret de 2013 s'accomplit aujourd'hui de manière évidente et dans une belle continuité avec les pratiques antérieures des Centres culturels, l'enjeu "stimuler et promouvoir les pratiques de terrain pour contribuer à la transition vers le nouveau décret" nous semble largement rencontré durant la période, entre autres de par l'action de l'ASTRAC. L'ensemble des Centres culturels a pu obtenir la reconnaissance de leur action grâce à une forte implication des équipes. Nos initiatives pour encourager l'échange d'expériences et le partage de ressources autour de la transition ont nourri une appropriation partagée du nouveau référentiel tout en valorisant une première mise en pratique riche de diversité.

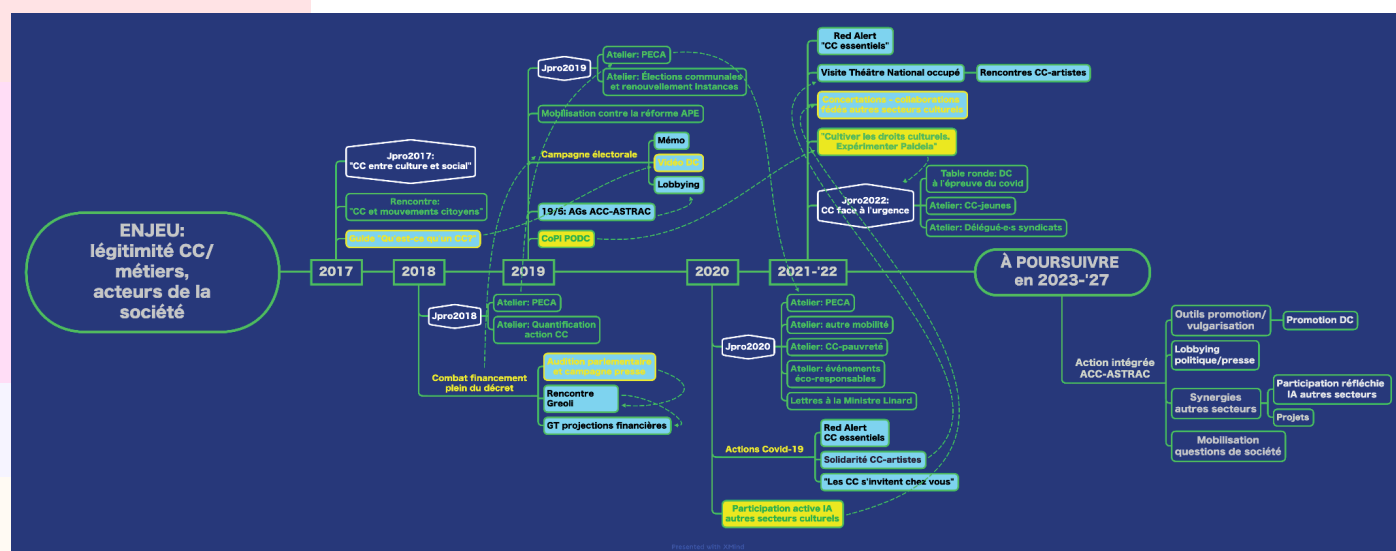
La crise sanitaire a fortement compliqué les dynamiques décrétales et mis sous pression la capacité de l'ASTRAC à les soutenir. La souffrance engendrée au sein des équipes impose aujourd'hui d'amplifier et d'accélérer les efforts pour simplifier toutes les démarches administratives et méthodologiques liées à la mise en œuvre du Décret pour permettre un "retour aux fondamentaux".

C'est au regard de ceci mais aussi pour contribuer à la transmission des savoirs vers des travailleur·euse·s nouvellement engagé·e·s que l'action fédérative pour accompagner le **travail des Centres culturels autour du Décret gardera toute son importance dans les années à venir.**

L'enjeu reste valable, mais moyennant une reformulation pour lui donner une portée plus critique, pour **problématiser et améliorer la mise en œuvre du Décret.**

Notre rôle actif dans ce contexte se présente comme une suite logique à nos actions pour accompagner la transition en 2017-2022. Ici aussi, le défi sera d'ouvrir nos horizons pour prendre en considération et impliquer davantage les différents métiers du secteur. La poursuite du travail autour des droits culturels permettra d'élargir encore plus largement nos visées en touchant également des acteur·trice·s de secteurs proches, pour aborder les dynamiques décrétales à partir d'une vision globale, transsectorielle.

C. ENJEU 3 : Renforcer la légitimité des Centres culturels et de leurs métiers, en tant qu'acteurs de la société



Consultable en ligne - voir lien en note de bas de page¹

LA LIGNE DU TEMPS MET EN ÉVIDENCE :

1. l'intérêt crucial des **collaborations entre l'ASTRAC et l'ACC** pour travailler l'enjeu en question.

> Cet enjeu mobilise les fonctions de l'action fédérative pour représenter et défendre les Centres culturels et leurs professionnel·le·s que l'ASTRAC et l'ACC remplissaient déjà avant 2017 dans une entente plus ou moins forte. Cette concertation est devenue une évidence en 2017-2022.

¹ <http://astrac.be/wp-content/uploads/2022/05/ENJEUlégitimitéCC-métiers-acteurs-de-la-société.png>

> Ces collaborations ont notamment permis de :

- réaliser des outils didactiques et promotionnels percutants (guide et vidéo, voir ci-dessus) et largement utilisés,
- contribuer à un meilleur financement du décret, avec pour moments-phares les auditions parlementaires du 19 mars 2018 et la campagne électorale de 2019,
- mettre en lumière les initiatives des Centres culturels pour répondre aux mesures sanitaires et défendre le rôle essentiel du secteur culturel face à la crise,
- favoriser dans le contexte tendu de la pandémie des relations fluides entre les Centres culturels et le monde artistique et/ou les autres secteurs de la culture.

2. comme pour les autres enjeux, l'importance des **rencontres professionnelles**, des **Jpros** notamment, en tant que moments de sensibilisation, d'expression et de mobilisation.

> L'action conjointe des deux fédérations pour représenter et défendre le secteur s'est nourrie de ces moments qui ont permis de construire une parole commune à porter et à défendre par les fédérations.

3. une tendance à élargir toujours plus notre domaine d'intervention pour toucher **davantage et agir conjointement avec des acteur-trice-s de secteurs proches**.

> Dès 2017, l'ASTRAC s'intéresse à la question d'articuler l'action des Centres culturels avec celle d'autres secteurs et acteur-trice-s de société : le secteur social, les mouvements citoyens, l'enseignement, ...

> Le travail autour des droits culturels, se conçoit et se développe dans un souci de transversalité pour contribuer à une culture commune des droits culturels en Fédération Wallonie-Bruxelles.

> À partir de 2020, les contacts et synergies avec les autres secteurs culturels se multiplient, au sein des instances d'avis des chambres des arts vivants, des musiques et des arts plastiques mais aussi face à la crise sanitaire.

SYNTHÈSE DES RÉFLEXIONS EN CA ET EN ÉQUIPE

1. Une bonne partie de nos initiatives ont permis aux professionnel-le-s de **prendre conscience de leur légitimité** et de se soutenir l'un-e l'autre pour mieux la porter.

> C'est le cas notamment des **Jpros**, à la fois dans les moments en plénière et les ateliers qui constituent des temps de rencontre et de réflexion partagée.

La multiplication des ateliers nous a permis d'aborder des sujets variés touchant divers aspects des réalités des professionnel-le-s issu-e-s de différents métiers, y compris dans le cadre d'actions ou pratiques moins visibles.

Jusqu'à la crise sanitaire, les Jpro ont donné lieu à un nombre toujours plus important de collaborations avec des intervenants externes : agent-e-s de différents services gouvernementaux (RW, FW-B), représentant-e-s d'autres secteurs, professionnel-le-s d'associations-ressources. Leur présence a contribué à faire comprendre l'intérêt de l'action des Centres culturels dans la société, à ces différent.e.s interlocuteur-trice-s mais aussi aux participant-e-s.

La présence de représentants des Ministres de la Culture et de l'Administration a permis de faire entendre la voix du secteur lors d'interactions directes.

Il n'a pas toujours été facile pour l'ASTRAC, de jouer avec habileté et de faire comprendre son rôle de porte-parole du secteur et garante de l'expression libre de ses professionnel-le-s, et cela à la fois vis-à-vis de ces dernier-ière-s et des interlocuteur-trice-s du secteur. Nous avons dû faire face à certaines insatisfactions qui nous rappellent l'importance d'assurer une communication permanente sur nos missions et sur les objectifs et le sens de nos initiatives.

Les ressources, humaines notamment, nous ont souvent manqué pour exploiter de manière optimale les informations récoltées lors des Jpros de façon à donner plus de poids à nos interventions face aux pouvoirs publics, au politique, à la presse.

2. La **crise sanitaire** a mis en exergue la fragilité du secteur culturel. L'ASTRAC s'est engagée avec détermination pendant cette période, en étroite synergie avec l'ACC et aux côtés des représentants des autres secteurs culturels ; les confinements n'ont pas ralenti son action, au contraire.

> Plusieurs actions ont permis de mettre en lumière la résilience des Centres culturels et de rappeler leur rôle essentiel face aux mesures.

Des inventaires plus ou moins conséquents des actions des Centres culturels pour répondre aux conséquences de la pandémie ont été constitués et publiés. Ils permettent de garder des traces de la manière dont les Centres culturels ont pu s'adapter durant cette période.

> Les nombreuses sollicitations que nous ont adressées les gouvernements fédéral et de la Fédération-Wallonie-Bruxelles sont le signe d'une **reconnaissance de notre légitimité** pour représenter le secteur et pour apporter une intelligence à la prise de décision.

Mais le travail pour y répondre nous a fortement absorbés, parfois au détriment d'autres aspects de notre action. Nous n'avons pas toujours pu informer les équipes et les professionnel-le-s de notre rôle dans ce contexte et des positions que nous avons défendues.

> Nos actions conjointes avec les représentants d'autres secteurs culturels ont participé à décrire quelque peu des relations parfois très tendues dans un contexte éprouvant et à **mieux faire connaître et comprendre les réalités des Centres culturels**.

L'ASTRAC a pu trouver sa place au sein d'un réseau culturel intersectoriel.

3. **L'ouverture de l'ASTRAC à d'autres secteurs** traduit sa volonté de soutenir le décloisonnement de l'action des Centres culturels pour renforcer ses impacts et sa légitimité.

Les retours positifs du secteur confirment le bien-fondé de ce choix. Pour les professionnel-le-s, il s'agit de renforcer le sens de leur travail en découvrant et s'inspirant des pratiques de secteurs proches tout en partageant les leurs.

> L'expérience-pilote des Centres culturels, en matière de **droits culturels** notamment, suscite l'intérêt des autres secteurs.

La participation de l'ASTRAC à la Plateforme d'observation des droits culturels (PODC) contribue à promouvoir le travail des Centres culturels mais aussi à mieux le faire connaître et à nourrir une analyse critique ancrée dans les réalités de terrain, qui peut à son tour nourrir l'évaluation du décret.

4. La légitimité du secteur dans la société dépend aussi de la **légitimité de ses représentants que sont les fédérations** et de leur capacité à donner une visibilité au secteur.

> Notre lobbying, mis en œuvre avec l'ACC en 2018 et 2019, pour défendre le **financement plein du décret** et plus largement un meilleur soutien aux Centres culturels par des interventions à différents niveaux basées sur une stratégie "globale" s'est avéré payant. L'intention de tendre vers le financement plein du décret a été intégrée à la Déclaration de politique communautaire de la Fédération Wallonie-Bruxelles et a donné lieu à un refinancement du secteur. De manière générale, le travail socioculturel est revalorisé par le gouvernement actuel ; le référentiel des droits culturels commence à s'imposer en tant que boussole de l'ensemble des politiques culturelles.

> Durant la **crise sanitaire** toutefois, comme évoqué ci-dessus, il n'a pas été facile de donner une visibilité aux Centres culturels.

Les actions menées conjointement avec les représentants des autres secteurs culturels ont pu contribuer à une **dilution de l'image des Centres culturels**, le secteur culturel étant associé globalement aux arts vivants et au cinéma par les médias.

> La légitimité des Centres culturels et l'importance de leur travail de proximité ont été mises à mal par dans plusieurs communes, où le mandat donné aux bourgmestres pour gérer la crise sanitaire s'est traduit dans des décisions drastiques dépassant la portée des mesures fédérales.

> En ce qui concerne l'**action de l'ASTRAC-même**, force est de constater que celle-ci **reste parfois peu visible et trop souvent méconnue** pour les équipes et les professionnel-le-s des Centres culturels et que le rapprochement ACC-ASTRAC n'a pas contribué à clarifier notre rôle. Ces dernières années, une charge de travail toujours plus importante a considérablement affaibli notre communication.

CONCLUSIONS : IMPACTS DE L'ACTION MENÉE, ENSEIGNEMENTS POUR LES ANNÉES À VENIR

L'enjeu "renforcer la légitimité des Centres culturels et de leurs métiers, en tant qu'acteurs de la société" n'a été que **partiellement rencontré en 2017-2022 et continue à s'imposer avec acuité aujourd'hui**.

Il reste nécessaire et urgent de permettre une meilleure connaissance et prise en considération des missions et des spécificités de notre secteur au sein des politiques culturelles et sociétales. Nous retenons de l'action menée par l'ASTRAC l'intérêt des moments sectoriels collectifs de rassemblement et de réflexion partagée, de rencontre avec des interlocuteur-trice-s-clés du secteur et d'expression d'une parole commune. Nous retenons également l'importance des démarches pour soutenir le décroisement des pratiques des Centres culturels tout en valorisant celles-ci. Ces deux axes de travail méritent donc d'être poursuivis, en portant une attention particulière à amplifier et optimiser le travail de communication, pour porter, traduire et mieux faire entendre la voix du secteur.

Notre action en 2017-2022 illustre que pour représenter et défendre les Centres culturels et leurs professionnel-le-s, l'ASTRAC ne peut pas agir seule.

Le travail conjoint mené avec l'ACC permet de donner au secteur une image plus claire, plus cohérente et plus forte. Il permet de diversifier les moyens à mettre en œuvre pour donner plus d'impact à l'action. Dans les années à venir, il s'agira de préserver les modes d'interventions spécifiques de l'ASTRAC afin de les mettre au profit d'une stratégie large et percutante.

3. En synthèse

La présentation des trois enjeux de notre plan d'action pour 2017-2021, affirmait leur interdépendance et leur articulation à un grand objectif général : "contribuer à une action culturelle et des vies professionnelles résilientes et riches de sens".

L'action menée par l'ASTRAC durant les six dernières années autour des trois enjeux démontre en effet à quel point ils sont intimement liés.

L'identité "pour soi" et l'identité "pour l'autre" ne peuvent être envisagées séparément.

Le référentiel du "nouveau" décret a été au cœur de ces processus identitaires en œuvre dans le secteur des Centres culturels et son degré d'appropriation au sein du secteur mais aussi en dehors de celui-ci a façonné sa reconnaissance.

Nos modes d'intervention spécifiques ont contribué à soutenir des dynamiques collaboratives et de solidarité, de partager, questionner et transmettre des valeurs fondatrices des Centres culturels et des notions du Décret, de commencer à inventorier les façons multiples pour mettre en œuvre celui-ci, de continuer à "faire secteur" face à la crise sanitaire, de nourrir une culture commune des droits culturels axée sur les pratiques. Le rôle de la Plateforme d'Échange et de Partage est à retenir ici.

Grâce à nos collaborations, avec l'ACC notamment, nous avons pu multiplier et diversifier nos moyens pour donner plus d'ampleur et plus de poids à nos actions ou proposer des initiatives nouvelles, innovantes.

Il reste du travail à accomplir pour mieux prendre en considération et mobiliser l'ensemble des métiers, des régions et des types de Centres culturels, et pour défendre notre secteur et ses professionnel-le-s au sein d'un large front d'acteurs de société.

À côté des points forts de notre action, cette évaluation a mis en évidence quelques faiblesses. Elle nous fournit également des pistes pour les surmonter : mieux reconnaître les références et les ressources de tou-te-s les professionnel-le-s en cherchant à les articuler, problématiser et améliorer l'application du Décret, contribuer à décroisonner l'action des Centres culturels et à articuler et "revenir" les politiques et les pratiques sectorielles autour d'une culture partagée des droits culturels, renforcer et optimiser la communication interne au secteur et vers l'extérieur pour clarifier notre action et mieux promouvoir celle des Centres culturels, consolider nos moyens, en commençant par pérenniser ceux dévolus à la Plateforme d'Échange et de Partage.

III. EVALUATION DE L'ACTION FÉDÉRATIVE COMMUNE

Dans le cheminement de l'ACC et de l'ASTRAC vers l'introduction d'une demande de reconnaissance commune, les deux fédérations ont mené, outre les processus d'auto-évaluation élaborés par chacune de son côté, des démarches communes d'évaluation.

Celles-ci ont permis de compléter leurs conclusions respectives relatives à leurs réalisations propres mais aussi de faire un bilan de l'action commune.

Concrètement, ont été mis en place :

- une interrogation des travailleur·euse·s des Centres culturels, en janvier et février 2020,
- un travail entre les deux équipes dans le cadre de trois journées de mise au vert en août et septembre 2020 ainsi qu'en février 2022.

Les pages qui suivent présentent les méthodes et dispositifs d'évaluation mis en place par les deux fédérations conjointement et les résultats et conclusions des travaux relatifs à l'action commune menée. D'autres enseignements de l'enquête ont nourri les évaluations spécifiques de chacune de nos fédérations et la définition du plan d'action pour les années à venir. Ils sont évoqués plus bas.

1. Interrogation du secteur

A. MÉTHODES

Dans le courant du deuxième semestre 2019, l'ACC et l'ASTRAC ont entamé les réflexions sur la participation du secteur à l'évaluation de l'action fédérative et à la définition d'un plan d'action 2023-2027. Il a été décidé de mettre en place deux dispositifs pour interroger les travailleur·euse·s du secteur : une animation ludique à l'occasion de la Jpro du 28 janvier 2020 et une grande enquête en ligne.

Dans le cadre de l'animation ludique, les participant·e·s à la Journée de rencontres professionnelles ont été invités à se faire photographier en exprimant, à l'aide d'émoticônes, leurs idées relatives à leurs fédérations et à l'entente ACC-ASTRAC. Le but de cette intervention était double : informer les participant·e·s du rapprochement entre l'ACC et l'ASTRAC et de la perspective d'une possible fédération unique, leur permettre de s'exprimer sur les fédérations et leur intégration.

L'enquête en ligne visait à récolter les appréciations et les attentes individuelles des acteurs du secteur par rapport à l'action fédérative dans ses différents aspects. Pour l'ACC et l'ASTRAC, elle constituait une étape dans le processus d'évaluation partagée de l'action passée mais elle a servi également à nourrir les réflexions pour définir les contours de notre action de demain.

Lancée auprès du secteur début février 2020, l'enquête s'adressait à tous les travailleur-euse-s et travailleuses des Centres culturels reconnus par la FW-B (directeur-trice-s, animateur-trice-s, employé-e-s administratif-ve-s, régisseurs.euse-s, ...), et aux administrateur-trice-s qui marquent un intérêt pour nos actions. Elle a été envoyée à l'ensemble des 124 membres de l'ACC (en 2020) et aux quelques 1200 contacts de l'ASTRAC parmi les professionnel-le-s en Centres culturels.

Il est important de noter qu'elle a été complétée entre le 4 février et le 1er mars 2020, soit avant la crise sanitaire.

B. RÉSULTATS

1. **L'animation ludique** à l'occasion de la Jpro2020 a permis de récolter 28 photos de 14 personnes. Ces résultats ne sont pas représentatifs du secteur, d'autant plus que les animateur-trice-s du dispositif se sont volontairement adressé-e-s à des personnes qui ne font pas partie de nos "habitué-e-s", de celles et ceux qui participent régulièrement à nos actions. Ils sont toutefois intéressants et méritent d'être pris en considération.

Globalement, on peut conclure que :

- Les participant-e-s s'expriment de manière positive sur l'action fédérative, qu'elle soit menée conjointement ou pas.
- Tous les participant-e-s ne connaissent pas bien l'action fédérative.
- Les spécificités des deux fédérations ne sont pas distinguées clairement par tous-tes.
- La collaboration, voire l'intégration ACC-ASTRAC suscite l'adhésion des participant-e-s.

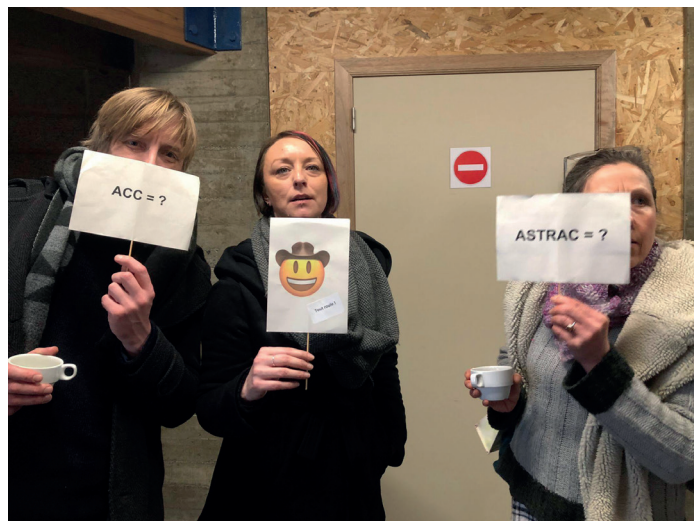
2. **L'enquête en ligne** auprès du secteur (résultat voir annexe 5) a été remplie par 180 personnes, un taux de réponse satisfaisant puisqu'il correspond à 15 % des destinataires. Les répondant-e-s sont pour 31,7 % des directeurs, 62,8 % d'autres professionnel-le-s et 5,6 % des administrateur-trice-s. Ils et elles sont issu-e-s de Centres culturels de tailles différentes et des quatre coins de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Nous pouvons donc conclure que la représentativité des résultats est assez bonne.

Ces résultats permettent de nourrir notre évaluation sur trois points :

- les missions qui sont réalisées respectivement par nos deux fédérations,
- nos réalisations et initiatives communes,
- les liens entre nos deux fédérations.

Ils corroborent, détaillent et complètent les conclusions tirées après l'animation ludique.

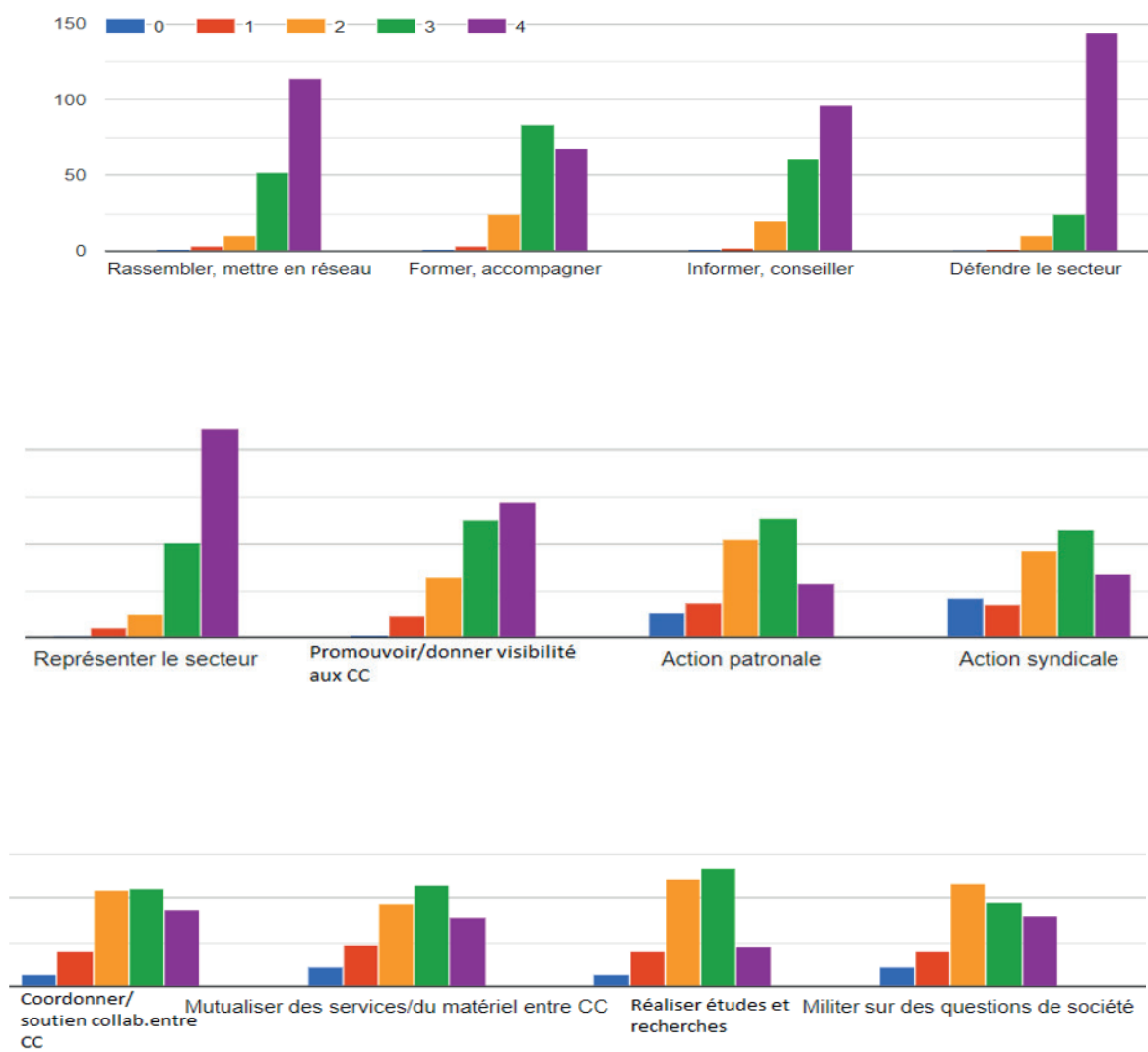


a. En ce qui concerne les **missions**, les participant-e-s ont été interrogé-e-s sur leur attentes générales par rapport aux fonctions et missions d'une fédération et sur leur degré de satisfaction en ce qui concerne différents aspects des missions actuellement poursuivies par l'ACC et l'ASTRAC.

Les réponses nous révèlent qu'ensemble, l'ACC et l'ASTRAC poursuivent toutes les fonctions fédératives qui sont considérées comme primordiales par les répondant-e-s. Il s'agit plus concrètement de :

- défendre le secteur (de la plus haute importance pour 80 % des répondants),
- rassembler, mettre en réseau (idem pour 63,3 %),
- représenter le secteur (61,7 %),
- informer/conseiller (53,3 %),
- promouvoir les CC et leur donner de la visibilité (40 %).

Sur une échelle de 0 à 4, quelle importance accordez-vous à chacune des missions suivantes? 0=aucune importance 1=importance faible 2=importance moyenne 3=important 4=la plus haute importance



Le questionnaire nous informe plus en détail sur la satisfaction des participant-e-s relative à certaines de ces fonctions.

=> **Positif** : ces dernier-ière-s semblent globalement satisfait-e-s quant au travail réalisé pour défendre et représenter les CC - deux fonctions qui, comme indiqué ci-dessus, font l'objet d'une attente forte.

Pour la grande majorité des répondant-e-s, sont réalisées :

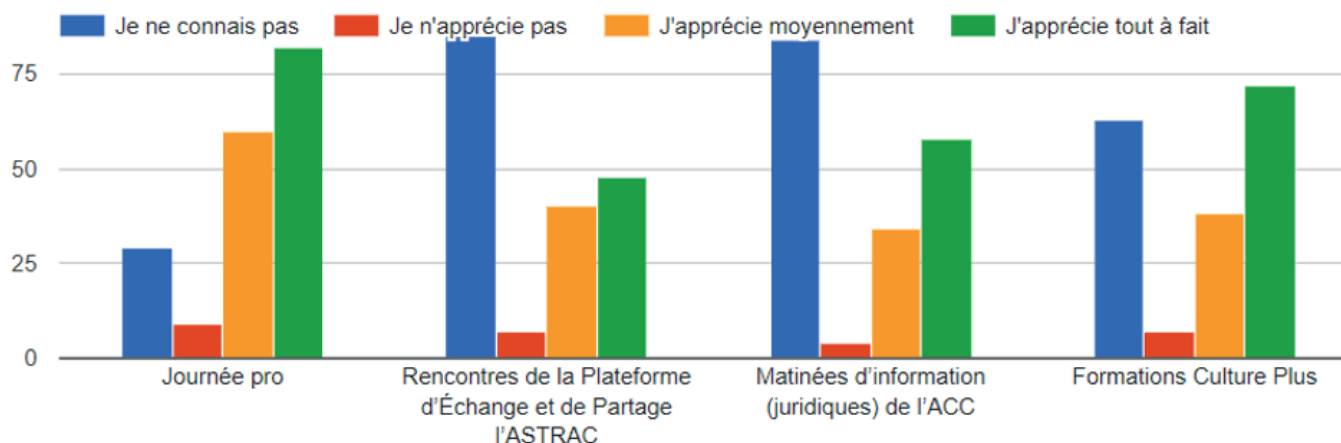
- porter les revendications du secteur,
- être l'interface entre les politiques et le secteur,
- défendre le secteur dans la concertation sociale,
- être l'interface entre l'Administration, l'Inspection et le secteur.

Trois de ces quatre missions ont été partagées et en grande partie mises en œuvre conjointement par l'ACC et ASTRAC en 2017-2022; elles se sont dans tous les cas concrétisées dans le cadre d'une concertation permanente. Seule la concertation sociale est restée jusqu'à présent du ressort exclusif de l'ACC.

=> **À travailler** : une autre mission accomplie conjointement ou de manière coordonnée par les deux fédérations, assurer la promotion et la visibilité du secteur dans les médias, n'est pour un nombre considérable de participant-e-s que "moyennement" réalisée. Depuis l'enquête, les actions de promotion se sont intensifiées notamment en réponse à la crise sanitaire. Quand on sait qu'assurer la visibilité des Centres culturels fait l'objet d'une attente importante pour beaucoup de répondant-e-s, on ne peut qu'en déduire que ce constat doit continuer à retenir toute notre attention.

b. Une partie cruciale de l'enquête portait sur la connaissance de nos **réalisations** et sur leur pertinence : supports de communication, activités récurrentes et outils développés en commun ou individuellement.

=> **À travailler** : les réponses nous apprennent qu'une certaine partie du travail de l'ACC et de l'ASTRAC reste peu connue.



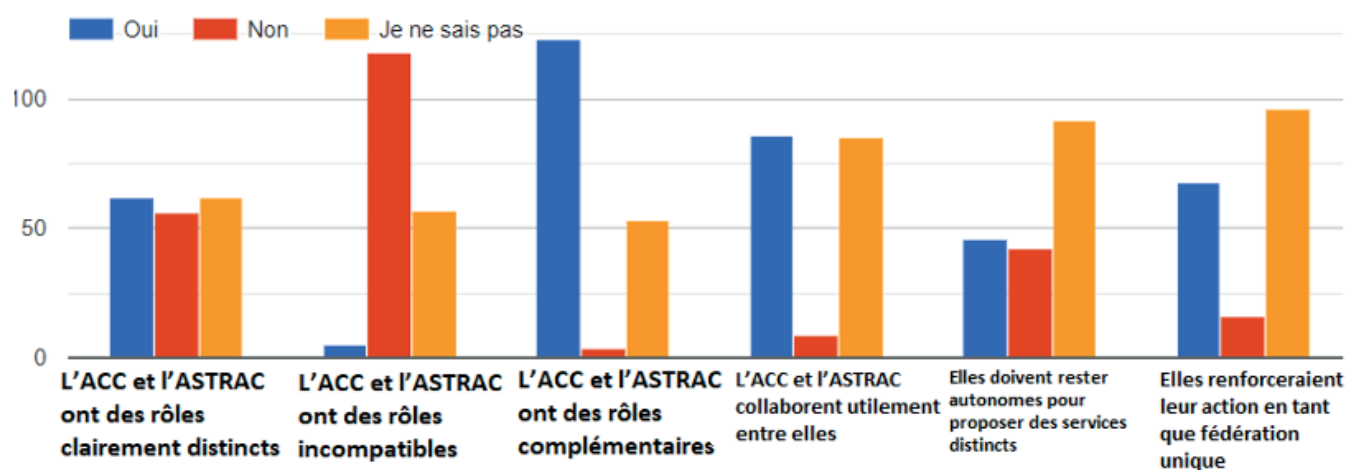
=> **Plutôt positif** : si certaines de nos réalisations donnent lieu à des appréciations un peu mitigées de la part d'une partie des répondant-e-s, aucune d'entre elles ne suscite un nombre significatif d'appréciations franchement négatives.

=> **Intéressant et positif** : parmi toutes nos initiatives citées dans l'enquête, celles qui sont les mieux connues sont des réalisations communes telles que le **Guide "Qu'est-ce qu'un centre culturel ?"** (11 % ne connaissent pas) et la **Vidéo sur les droits culturels** (16 % ne connaissent pas), deux outils complémentaires pour promouvoir le secteur. Il s'agit en effet d'outils "phares" de l'action conjointe de l'ACC et l'ASTRAC dont la réalisation a fait l'objet d'un travail conséquent et réfléchi de concert de A à Z, intégrant un plan de communication et de diffusion établi au préalable. Outre d'être très bien connus, les deux outils rencontrent une belle adhésion. Ils sont "tout à fait appréciés" par plus de 60 % des répondant-e-s ou par plus de 70 % des personnes qui les connaissent.

c. L'enquête abordait également la question des **liens** entre l'ACC et l'ASTRAC.

=> **Positif** : il ressort des réponses que la majorité des participant-e-s perçoivent les rôles de l'ACC et de l'ASTRAC comme étant complémentaires (68 %) et pas incompatibles (65,5 %).

=> **À retenir** : malgré ceci, les rôles spécifiques des deux fédérations ne semblent pas si bien connus ou compris par tou-te-s. Seulement un tiers des répondant-e-s estiment qu'elles ont des rôles bien distincts, un tiers pense le contraire, un autre tiers ne sait pas. Globalement, le sujet des liens entre les fédérations ne fait pas l'objet de beaucoup d'opinions bien arrêtées ou unanimes. Chaque question suscite un nombre considérable de réponses "je ne sais pas".



=> **À travailler** : les collaborations ACC-ASTRAC restent également méconnues (47,2 %) même si elles sont bien appréciées par celles et ceux qui les connaissent (90,5 %).

C. CONCLUSION

Les résultats des deux démarches d'interrogation du secteur sont cohérents, ils se renforcent et se complètent.

Ils nous apprennent avant tout que si l'action concertée et les collaborations entre l'ACC et l'ASTRAC ont donné lieu en 2017-2022 à quelques réalisations fortes, elles restent encore entourées d'un certain flou pour le secteur, et cela malgré un travail mené en commun de plus en plus intense depuis 2017.

À noter toutefois que les démarches d'interrogation ont eu lieu au début de l'année 2020 et que durant les mois et années suivants, le processus de rapprochement entre l'ACC et l'ASTRAC a connu une importante accélération, due d'une part au souhait de répondre conjointement à la crise sanitaire et d'autre part à la perspective du renouvellement des contrats-programmes.

Outre la nécessité de communiquer mieux, davantage et en permanence sur nos missions et nos initiatives, l'interrogation du secteur nous apprend que :

- Ensemble, l'ACC et l'ASTRAC ont pu assurer l'ensemble des fonctions et missions fédératives considérées comme primordiales par le secteur, que ce soit à travers des actions concertées et des collaborations ou des actions "propres".
- Notre action conjointe pour défendre et représenter le secteur rencontre une attente forte; elle doit être poursuivie.
- Une attention toute particulière doit être portée à la promotion des Centres culturels; notre action pour leur donner une visibilité, notamment dans les médias, doit être développée et renforcée. La réalisation de nouveaux outils comme le guide et la vidéo "Qu'est-ce qu'un Centre culturel ?" est à envisager.

2. Mises au vert

Si les collaborations entre l'ACC et l'ASTRAC en 2017-2022 ont nécessité un nombre important de réunions de travail entre des travailleur·euse·s des deux fédérations, ce n'est que relativement tard qu'elles ont donné lieu à des rencontres rassemblant les équipes au complet.

Entre août 2020 et février 2022, la perspective des renouvellements des contrats-programmes et le souhait de pousser le plus loin possible le rapprochement entre les deux fédérations ont conduit à l'organisation de trois mises au vert, le 25 août 2020 à Namur, le 28 septembre 2020 à Floreffe et le 17 février 2022 à Bruxelles, en présence de tous les membres des deux équipes. À noter toutefois que durant cette période, les deux équipes ont vu partir et arriver des collaborateur·trice·s; ce ne sont donc pas toujours toutes les mêmes personnes qui ont participé à ces rencontres.

Leur objectif était de permettre à chacun-e de mieux connaître et comprendre le travail des autres et de partager les identités de deux fédérations, mais aussi de faire le point ensemble sur les collaborations existantes et possibles. Dans la mesure où elles ont permis de faire le point sur le travail conjoint mené, elles peuvent être considérées comme contribuant à l'auto-évaluation de l'action fédérative commune en 2017-2022, notamment dans ses aspects organisationnels. Elles ont par ailleurs donné lieu à la mise en place de quelques nouveaux outils pour mieux collaborer.

A. MÉTHODE

Lors de la première journée, les équipes se sont exprimées sur les tâches qu'elles réalisent et sur ce qu'elles considèrent comme étant leurs points forts et leurs points faibles. Elles ont imaginé ensemble de nouvelles façons de collaborer afin de continuer à se rapprocher.

La deuxième journée était l'occasion d'aller plus loin dans l'interconnaissance en passant en revue les tâches réalisées soit avec entrain, soit celles que chacun-e apprécie moins, et les compétences de chacune et chacun qui ne sont pas exploitées.

Une "foire aux collaborations" a permis à chaque personne présente de faire la demande d'une aide/information/collaboration/etc. Les travailleur-euse-s ont également échangé sur le fonctionnement de leurs CA respectifs.

La journée s'est terminée par un point sur le rétro- planning commun en vue d'introduire le dossier que vous tenez entre les mains.

Le travail durant la troisième mise au vert a été accompagné par une intervenante extérieure engagée pour son expertise dans les processus de mise en intelligence collective. Au programme de la journée : un moment de partage sur le parcours à travers le temps des deux fédérations, une réflexion partagée sur l'organigramme d'une future équipe unifiée et la proposition de solutions pour fluidifier davantage les relations entre les équipes.

B. RÉSULTATS

Ces trois journées de mise au vert ont permis à chacun-e des travailleur-euse-s :

- de (mieux) se connaître et de consolider des relations, de découvrir les contributions de chacun-e à l'action fédérative,
- de se faire une (meilleure) idée des compétences et des besoins présents au sein des deux équipes,
- de s'exprimer sur ses vécus au sein de sa fédération en partageant le chemin parcouru par celle-ci à l'aide de personnages-clés, lieux et espaces importants, événements marquants, obstacles et réussites.

Un focus a été fait sur l'action fédérative du point de vue des travailleur·euse·s, un état des lieux des fonctionnements des équipes a été réalisé. Celles-ci ont commencé à imaginer une histoire et un avenir communs et des manières de s'organiser ensemble. Tout ceci dans une ambiance de convivialité et de bonnes relations humaines, qui traduisent la confiance née du rapprochement des dernières années et l'enthousiasme pour continuer à s'engager dans des projets communs.

Plus concrètement, les constats suivants ont été posés :

- Une série d'actions et de tâches identiques ou semblables sont actuellement réalisées entièrement ou en partie "en doublon" par les deux équipes : la représentation et la défense du secteur, la communication, le soutien aux pratiques professionnelles, la gestion administrative dans ses différents aspects, la comptabilité, l'association du secteur à la prise de décision via les instances, ... Certaines d'entre elles font déjà l'objet d'une certaine coordination, d'autres pas.

Des articulations, des mutualisations ou une répartition réfléchie du travail permettront de libérer du temps de travail au profit de l'enrichissement de l'action à destination du secteur.

=> La qualité et l'impact de la communication des deux fédérations gagneraient à être réfléchis et mis en œuvre dans le cadre d'un dialogue permanent.

=> Le programme Culture Plus pourrait permettre d'approfondir certaines thématiques abordées lors des ateliers des Jpros.

=> On peut s'interroger sur la pertinence d'assurer à deux les contacts et relations avec le politique, les administrations et d'autres interlocuteurs du secteur. Une double présence n'est pas toujours nécessaire, ni souhaitable dans les réunions de concertation et de lobbying.

- Pour les deux fédérations, la surcharge de travail est considérable. Des manques en termes de ressources humaines sont mis en lumière.

=> Les deux équipes identifient des besoins en lien avec certains aspects de la communication : le renfort d'un·e graphiste, un·e spécialiste multimédia, et/ou un·e attaché·e de presse serait le bienvenu. En dehors de ceci, l'ACC ressent le manque d'un·e juriste ou un·e conseiller·ère politique/lobbyiste là où l'ASTRAC souhaiterait pouvoir engager un·e animateur·trice chargé·e de projet supplémentaire.

- Renforcer toujours plus les collaborations pour pousser le plus loin possible le rapprochement nécessite d'optimiser encore plus les interactions mais aussi de repenser les fonctions et les zones de responsabilités et de transformer des modus operandi.

=> Les conceptions des différent·e·s travailleur·euse·s d'un futur organigramme commun ne sont pas fondamentalement divergentes mais certaines questions cruciales doivent être tranchées, avec la participation des instances.

Des besoins communs ont émergé lors des mises au vert, notamment quant à l'importance de fluidifier et intensifier encore davantage le partage d'informations :

- Un compte Slack¹ commun a été créé pour faciliter les échanges entre les équipes.
- Des réflexions ont été entamées au sujet de l'utilisation d'un agenda partagé.
- Nos équipes se réunissent mensuellement depuis mars 2022, avec l'intention de maintenir cette dynamique jusqu'à la fusion.



¹ Slack est une plateforme de communication collaborative fortement utilisée par l'ACC depuis le 1er confinement.

C. EN CONCLUSION

La concertation, la coopération et les collaborations entre l'ACC et l'ASTRAC se sont beaucoup intensifiées dans la période 2017-2022, avec un important coup d'accélérateur en 2020, en lien avec la crise sanitaire et le lancement des travaux conjoints pour imaginer l'action fédérative future. Les échanges entre les deux équipes sont devenus de plus en plus fréquents, engendrant une réelle complicité, mais les travailleur·euse·s individuel·le·s y ont été associé·e·s à des degrés différents. Pour certain·e·s - les directions notamment - de vraies "habitudes" de travail commun se sont installées.

Mais ce processus, poussé notamment par la volonté des équipes de s'enrichir mutuellement, s'est accompli pendant la plus grande partie de la période de manière tout à fait spontanée. Jusqu'en 2020, la collaboration n'a pas fait l'objet de réflexions quant à d'éventuelles nouvelles méthodes de travail et/ou pratiques organisationnelles à adopter; pendant toute la période, l'action fédérative commune n'a pas donné lieu à une structuration formelle du travail entre les équipes.

Si cette absence d'une formalisation peut s'expliquer notamment par le manque de temps auquel sont confrontées en permanence les deux équipes, il est clair que celle-ci nous a également empêché de libérer du temps au profit du développement de notre action commune. Nous clôturons le contrat-programme 2017-2022 avec le souhait d'aller au bout du rapprochement, satisfaits du travail commun réalisé, ouverts et confiants quant à la suite mais conscients de l'ampleur du chantier qui est devant nous.



IV. CONCLUSION DES AUTO-ÉVALUATIONS ET PERSPECTIVES

Les analyses que nous avons menées chacune et conjointement illustrent de manière convaincante que nos deux fédérations sont plus fortes quand elles parviennent à articuler leurs actions.

C'était notamment le cas en 2017-2022 en ce qui concerne la représentation et la défense des Centres culturels et de leurs professionnel-le-s, mais dans d'autres domaines aussi, les projets les plus appréciés et les plus percutants ont souvent été réalisés de concert.

Le travail mené conjointement a renforcé la visibilité et l'identité du secteur, en contribuant à lui donner une image plus claire, plus cohérente et plus forte. Il a permis de diversifier les moyens mobilisés et d'enrichir nos initiatives de nos regards et expertises spécifiques respectifs pour donner plus d'impact à nos initiatives.

Nos auto-évaluations respectives ont révélé chacune un manque de moyens ou une fragilité financière qui ont mis sous tension le déploiement d'actions plus ou moins importantes. La Plateforme d'Échange et de Partage de l'ASTRAC, un projet crucial de son plan d'action, n'a pu exister que grâce à des aides extraordinaires à renouveler chaque année. L'ACC a dû renoncer à certaines intentions, notamment en ce qui concerne la réalisation d'enquêtes et recherches, faute de moyens. Au-delà de la pérennisation des différents financements dont nous avons pu bénéficier en 2017-2022 et qui est une condition indispensable à la poursuite de nos actions, il s'agira dans les années à venir de compenser l'augmentation des coûts afin de sécuriser les emplois qui garantissent la qualité de notre travail.

Les différents processus d'auto-évaluation ont également nourri la définition des grandes orientations de notre action fédérative pour les années à venir.

En équipes, nous avons identifié les attentes qui ressortaient prioritairement du secteur grâce à l'enquête. Ainsi, nos deux fédérations ont relevé un grand besoin de visibilité et d'aide à la mise en œuvre des droits culturels.

Avec la crise, nous avons également perçu la nécessité de renforcer le soutien des structures du secteur et de valoriser ses pratiques professionnelles spécifiques, notamment en lien avec la manière dont la culture a été traitée au niveau fédéral.

Au niveau des travailleur-euse-s, les turn over, les burn out et l'augmentation de la charge de travail nous ont alertés et inquiétés.

Toutes ces thématiques peuvent être déclinées en fonction de nos compétences et spécificités, tout en alimentant un tronc commun qui deviendra plus conséquent et plus solide chaque année grâce à l'intégration de nos fédérations.

Le soutien et la défense du secteur et des pratiques professionnelles étant nos créneaux historiques, nous avons pu reformuler les attentes et les conclusions de nos auto-évaluations sous la forme d'enjeux, et ensuite en axes opérationnels plus concrets. C'est ce que nous allons développer dans le prochain chapitre.



_CHAPITRE 3

PLAN D'ACTION 2023-2027

ENJEUX

AXES OPÉRATIONNELS

RÉSEAUX / PARTENARIATS

AUTO-ÉVALUATION

RESSOURCES & MOYENS

Dans la continuité du projet de rapprochement fédératif en cours, l'ACC et l'ASTRAC ont également travaillé ensemble en vue de déployer une vision prospective de leur action à venir.

Nous avons évoqué au chapitre précédent les démarches de l'ACC et de l'ASTRAC pour évaluer leurs réalisations respectives et leur action conjointe : l'interpellation du secteur à l'aide d'une enquête et les mises au vert des équipes, en se concentrant sur leurs aspects évaluatifs.

Dans ce chapitre, nous expliquerons d'abord la méthode mise en place par l'ASTRAC et l'ACC afin de définir un plan d'action 2023-2027 commun, via la création d'un groupe de travail (GT) et l'interpellation du secteur.

Puis, nous présenterons les idées fortes et le canevas de notre projet fédératif pour les années futures :

- les enjeux que nous avons identifiés pour orienter notre action et assurer sa cohérence,
- les axes opérationnels pour répondre à ces enjeux, en lien avec les fonctions de l'action fédérative telles que précisées dans le Décret du 21 novembre 2013,
- les réseaux et partenariats projetés dans ce contexte.

Nous clôturerons ce chapitre par les perspectives en termes d'évaluation.



I. MÉTHODE DE TRAVAIL



Le GT ACC-ASTRAC¹

Ce groupe de travail, réunissant des représentant·e·s des deux fédérations ainsi que leurs équipes de travailleur·se·s, s'est réuni pour la première fois en décembre 2019. Le GT avait pour objectif de faire un état des lieux de l'action des deux fédérations qui recueille l'avis du secteur des Centres culturels, d'analyser les résultats obtenus et de s'appuyer sur ceux-ci pour définir la stratégie future de l'action fédérative.

D'un point de vue pratique, les rencontres de ce GT ont réuni au total 10 acteur·trice·s des deux fédérations (tantôt de façon présentielle, tantôt en visioconférence) à 7 reprises. Le travail du GT se basait sur des documents élaborés par les équipes de l'ACC et de l'ASTRAC. Lors des rencontres du GT, des moments de travail en plénière et en sous-groupes se succédaient. La tenue de ces réunions était également une occasion d'apprendre à travailler ensemble pour une partie des administrateur·trice·s des deux structures.

Tout d'abord, une présentation de l'état du travail et des objectifs de chaque GT était réalisée en plénière par les deux équipes. Puis les membres du GT étaient invités à réfléchir, en sous-groupes mixtes ACC-ASTRAC, à chacune des étapes nécessaires à la définition d'un projet d'action fédérative commune. Ces moments de réflexion en sous-groupes étaient entrecoupés de retours en plénière afin de partager les propositions de chaque groupe et de pouvoir en discuter.

¹ Le GT ACC-ASTRAC s'est réuni le 19 décembre 2019, les 24 septembre et 10 décembre 2020, les 4 mars et 30 septembre 2021 et les 22 février et 1er avril 2022. Par ailleurs les équipes de l'ACC et de l'ASTRAC ont réalisé diverses réunions communes, en plus des trois jours de mise au vert commune évoqués au chapitre précédent.

- Lors de la 1ère réunion du GT (décembre 2019), le groupe précisait sa méthode et son rôle. Ce GT avait pour objectif de définir comment impliquer le secteur afin de nourrir tant les évaluations des deux fédérations que le travail prospectif portant sur l'action fédérative de demain. Cette 1ère réunion a permis de définir des orientations à privilégier pour interroger le secteur des Centres culturels. Une enquête à destination du secteur des Centres culturels a été mise en place afin de s'appuyer sur les besoins des acteurs de terrain pour identifier les projets fédératifs à mettre en place.

- Lors de sa 2e réunion (en septembre 2020), le GT était invité à analyser les résultats de l'enquête réalisée début 2020. A cette fin, un résumé des résultats avait été communiqué aux participant-e-s avant la réunion. Le GT a ainsi été convié à réfléchir, en binômes, aux éléments qui allaient prioritairement être mis en débat lors de la rencontre du jour ainsi que lors de l'organisation d'un forum (cf. infra : "Zoom sur la sollicitation du secteur"). Ces deux temps de débat visaient, bien entendu, à définir de façon concertée le projet d'action fédérative à venir.

- Lors de la 3e réunion du GT (en décembre 2020), les équipes de l'ACC et de l'ASTRAC partageaient avec les membres du GT les grandes lignes du projet commun qu'elles avaient esquissé. Pour ce faire, les équipes avaient mobilisé les résultats de l'enquête réalisée auprès du secteur des Centres culturels et les échanges du GT. Les deux équipes ont proposé une liste d'enjeux principaux et d'actions à réaliser afin de répondre aux demandes identifiées.

Ces propositions étaient soumises au GT pour réflexion commune, approbation et classement par ordre de priorité.

- Lors de la 4e réunion du GT (mars 2021), les discussions ont porté sur les instances afin de définir un cadre motivant et d'évoquer la structuration institutionnelle future. Il en ressort un consensus des membres sur leurs motivations, à savoir la richesse des échanges et de la mise en réseau ainsi que la défense du secteur. La vision est unanime sur les aspects positifs d'un rapprochement qui offrira une représentation renforcée du secteur. Dans une structure future, un point d'attention sera porté également sur les aspects pratiques pour optimiser la participation (fréquence et lieux de réunion, moments conviviaux, les outils qui facilitent les discussions et les décisions, ...). La question de la nature et de la composition des organes statutaires a été soulevée. Il n'en est pas ressorti la volonté de créer un organe supplémentaire au CA mais plutôt de proposer des groupes de travail par thématique qui pourraient être élargis. L'ensemble de ces points d'attention permettront d'étudier et de proposer une structuration. Pour ce faire, l'avis d'experts en droit des ASBL pourrait être sollicité.

- Lors de la 5e réunion (septembre 2021), le GT a affiné les prémices définies lors du GT précédent quant à la définition des contours de la nouvelle structure. Il a alors été convenu de proposer la création d'une structure unique sous forme d'ASBL, dont l'objet serait la défense du secteur. L'AG serait composée d'une seule chambre, avec des personnes physiques et des personnes morales. Le CA imposerait une parité entre les deux types de membres, avec la volonté de tendre vers minimum 25 % de travailleur-euse-s autres que la direction et de 25 % d'administrateur-trice-s, sans toutefois les dépasser (pour ces derniers).

- Lors de la 6e réunion (février 2022), le GT a pris connaissance d'un premier budget prévisionnel couvrant la période 2023-2027. Il a alors été convenu de demander une subvention qui permettra à la future fédération de maintenir à minima les moyens humains actuels, et d'assurer les projets et actions déjà existants.

Une proposition d'organigramme pour la future structure a également été présentée, les débats suscités ont nécessité l'organisation d'une rencontre supplémentaire.

- Lors de la 7e et dernière réunion (avril 2022) le GT s'est penché sur les grandes questions posées lors du forum de décembre. Le chantier "organigramme" a permis de définir les prochaines étapes et un calendrier pour approfondir les réflexions, expérimenter, et mettre en place la nouvelle structure en 2024.

ZOOM SUR LA SOLLICITATION DU SECTEUR

Pour élaborer les objectifs quinquennaux 2023-2027 des deux fédérations, le GT ACC-ASTRAC avait planifié deux phases de questionnement du secteur des Centres culturels. Il s'agissait d'interroger le secteur sur sa connaissance et ses attentes quant aux fédérations via deux dispositifs :

- Premièrement, la réalisation de l'enquête en ligne évoquée ci-avant. Celle-ci visait à récolter les attentes individuelles d'acteur-trice-s du secteur par rapport à l'action fédérative. Elle interrogeait la connaissance que le secteur a de l'action de l'ACC et l'ASTRAC tout en sondant ses attentes relatives au futur des fédérations. L'enquête commune visait également à préparer la transition vers l'accroissement des mutualisations entre ACC et ASTRAC.

- Deuxièmement, l'organisation d'un forum¹ planifié initialement en mai 2020 afin de donner suite à l'enquête et à la démarche consultative qu'elle incarnait. Ce forum devait être une occasion de partager les résultats récoltés via le questionnaire et de discuter ensemble des enjeux des fédérations. Dans l'incapacité de le maintenir en début de crise COVID, le travail d'analyse des résultats a été réalisé par les équipes de l'ASTRAC et l'ACC (séparément puis ensemble) afin d'aboutir aux propositions d'enjeux et axes opérationnels qui ont été soumises au 3e GT ACC-ASTRAC en décembre 2020 afin de les nourrir et valider.

Un forum a finalement pu être organisé en décembre 2021, celui-ci a permis de présenter les grandes lignes du plan d'action afin de les affiner avant les AG de juin 2022.

¹ Cet événement, initialement prévu en mai 2020 a été reporté à novembre 2020 où il a finalement été annulé face aux difficultés de mobilisation spécifiques à une nouvelle vague de la pandémie. Il s'est enfin tenu en décembre 2021

II. RÉSULTATS PRINCIPAUX DU PROCESSUS MIS EN PLACE PAR L'ACC-ASTRAC

1. Enjeux pour l'action fédérative

Les résultats du travail du GT ont permis de nourrir et d'encadrer la démarche prospective de l'ACC et de l'ASTRAC, notamment quant à la définition des orientations et la planification de leur action fédérative commune pour 2023-2027.

Nous nous intéresserons ici aux enjeux identifiés à la suite du processus mis en place par le GT ACC-ASTRAC. Pour rappel, la notion d'enjeu porte sur les **grandes finalités qui motivent et guident notre projet fédératif des prochaines années pour agir en cohérence**, en réponse à la situation des Centres culturels telle que vécue par ses acteur-trice-s.

La définition de ces enjeux a été travaillée en et entre les équipes, au sein de nos instances et en GT ACC-ASTRAC notamment. Nous avons tenu compte du contexte et des aspirations du secteur, tels que reflétés par l'enquête de début 2020 et des conclusions de nos auto-évaluations. L'expérience de la crise sanitaire a bien évidemment nourri nos réflexions.

Deux enjeux ont été retenus :

- À tous les niveaux, promouvoir et soutenir les Centres culturels, reconnus dans toute leur diversité, en action avec les citoyen-ne-s.
- Consolider et défendre les droits culturels des professionnel-le-s : des travailleur-euse-s épanoui-e-s, des pratiques valorisées, des équipes en synergie.

Outre ces enjeux, nous identifions également un objectif pérenne de l'action fédérative – qui est donc indépendant de l'évolution du secteur et de la société : offrir des services aux membres, aux acteur-trice-s du secteur et à ses interlocuteur-trice-s afin de faciliter la poursuite des missions des Centres culturels, dans leurs différents aspects.

On peut considérer qu'il s'agit d'un **"socle de base"** de l'action fédérative qui doit donc être préservé en 2023-2027.

ARGUMENTAIRE ET DÉVELOPPEMENT DES ENJEUX

Les considérations qui nous ont motivés dans le choix des enjeux sont les suivantes.

(1) À tous les niveaux, promouvoir et soutenir les Centres culturels, reconnus dans toute leur diversité, en action avec les citoyens

=> Le décret du 21 novembre 2013 visait à consolider et à valoriser l'action du secteur. Ce combat n'est pas encore gagné.

La mise en œuvre du décret a accentué des problématiques cruciales qui existaient auparavant :

- le rapport de force délicat et parfois très dur entre les associations que sont les Centres culturels et les **pouvoirs publics locaux**,
- les relations parfois tendues avec d'autres secteurs culturels, avec le **monde artistique** notamment, en lien avec une méconnaissance plus ou moins importante des Centres culturels et de leurs missions,
- plus généralement, une dépendance des Centres culturels face à **d'autres acteurs de société** parfois difficiles à mobiliser, en lien avec la difficulté de partager au-delà du secteur, un référentiel, un jargon et une méthodologie spécifiques et de plus en plus complexes, etc.

La position des Centres culturels au sein de la société reste assez fragile et leur rôle et leurs spécificités peuvent être mal compris.

=> Les acteur-trice-s du secteur sont en attente d'une meilleure connaissance et reconnaissance des Centres culturels et identifient leur(s) fédération(s) comme des acteur-trice.s-clés à cet effet.

L'enquête auprès du secteur de début 2020 nous apprend que défendre les Centres culturels est considéré comme la première mission de l'action fédérative. À côté de celle-ci, représenter les Centres culturels, les promouvoir, leur donner de la visibilité font également partie des missions les plus importantes d'une fédération. Pour bon nombre de répondant-e-s, la visibilité du secteur dans les médias n'est par ailleurs que moyennement assurée.

En ce qui concerne les questions à travailler par le(s) fédération(s) dans les prochaines années, améliorer le financement des Centres culturels et défendre et promouvoir les droits culturels étaient les premières priorités (voir annexe 5).

= > La crise sanitaire, la qualification de la culture comme "non essentielle", la rupture des liens avec les publics, les habitants, les partenaires, la soumission des Centres culturels aux décisions frôlant parfois l'arbitraire des pouvoirs locaux, la crispation des relations avec le monde artistique, ... ont mis en exergue la fragilité du secteur et ont amplifié le souhait de ses acteur-trice-s de se savoir mieux défendu-e-s et (re) connu-e-s.

Cet enjeu porte notamment sur :

- La mise en lumière de la **richesse des initiatives et des pratiques des Centres culturels**, associée à un **travail didactique et promotionnel** pour expliquer la particularité et le sens de leur action. Il s'agit de traduire, de présenter et de communiquer leurs missions et leur fonctionnement, vis-à-vis du grand public, du politique, des autres secteurs, avec une attention particulière pour le référentiel des **droits culturels** en tant qu'ensemble de notions et approches. En effet, si les droits culturels commencent à émerger en Fédération Wallonie-Bruxelles comme "boussole des politiques culturelles", force est de constater qu'au-delà du secteur des Centres culturels, le référentiel n'est que partiellement ou pas du tout approprié.

- La création des conditions pour **garantir aux Centres culturels les moyens indispensables** à une poursuite sereine et pertinente de leurs missions :

- o Défendre la nécessité d'un **financement correct** du secteur. Un important pas a été fait durant cette législature avec le refinancement du Décret de 2013 mais au moment où nous rédigeons ce dossier, l'inflation galopante remet la question financière au cœur des préoccupations du secteur alors que le financement plein du Décret n'est pas encore acquis et plusieurs Centres culturels subissent toujours les conséquences de la crise sanitaire sur leur équilibre financier.

- o Contribuer à faciliter la poursuite par les Centres culturels de leurs missions en défendant la **simplification administrative**, en participant à la recherche de solutions à cet effet et outiller les Centres culturels grâce à **l'information et la formation** sur un large éventail de thématiques.

Le chantier pour mettre en œuvre le **PECA** s'impose dans ce contexte à la fois comme une visée et un point de vigilance majeur.

Il s'agit donc de poursuivre nos efforts pour représenter les Centres culturels et mieux les faire connaître, de travailler l'image et la visibilité du secteur, de défendre la légitimité de son action et d'appuyer l'affectation des moyens nécessaires à celle-ci.

(2) Consolider et défendre les droits culturels des professionnel-le-s : des travailleur-euse-s épanoui-e-s, des pratiques valorisées, des équipes en synergies

Les droits culturels, ce sont ces droits qui permettent à chaque personne de choisir, de développer et d'exprimer sa singularité (identité), mais aussi sa commune appartenance à l'humanité et aux communautés qui la constituent. Il s'agit de connaître, reconnaître et cultiver la diversité des références et des ressources, des convictions et des savoirs pour renforcer le pouvoir d'agir de chacune et chacun, mais aussi de nourrir les capacités de rencontre, de dialogue, et de recherche d'une intelligence et d'une capacité d'agir collectives.

Le premier bilan que nous pouvons tirer du travail mené depuis 2014 par les Centres culturels sur les droits culturels nous fait comprendre à quel point il est indispensable de prendre en considération les droits des travailleur-euse-s-mêmes qui sont mobilisé-e-s dans ce contexte. Autrement dit : la mise en œuvre d'une action culturelle pour contribuer à l'exercice effectif des droits culturels des populations passe aussi et impérativement par un travail pour mieux comprendre et (faire) respecter les droits culturels des professionnel-le-s impliqué-e-s dans cette action.

Cet enjeu porte sur :

- les **questions d'identité, de communauté, de patrimoine** des travailleur-euse-s en Centres culturels : garantir des espaces d'expression libre et de débat, valoriser chacun-e comme porteur-euse de savoirs, veiller à éviter les discriminations, valoriser les liens et les réseaux pour mobiliser des communautés de travail et construire du sens commun, favoriser une appropriation large et multiple des "héritages sectoriels", cultiver les précédents et capitaliser les expériences,

- le droit des professionnel·le·s de **se former et de s'informer** pour enrichir leurs pratiques et renforcer leur pouvoir d'agir,
- leurs droits de **participer**, en tant que professionnel·le en Centres culturels à la vie de leur Centre culturel, à la vie du secteur, à la vie en société, à la prise de décision qui les concerne, dans leur vie professionnelle,
- la valorisation de la **diversité** au sein du secteur comme au sein de l'action fédérative.

Il s'agit évidemment de contribuer au **bien-être des travailleur·euse·s**, mais compris dans **son sens le plus large possible**, au-delà de la relation employeur-employé – même si cet enjeu nous poussera à porter une attention toute particulière aux modes de gouvernance et d'organisation du travail démocratique et collaborative.

L'enjeu englobe plus largement des objectifs de dignité, d'épanouissement, de sens du travail, de reconnaissance, de réciprocité et de partage, entre acteurs du secteur et avec d'autres acteurs de la société. Il nous incite - entre autres et notamment - à nous intéresser aux causes de la surcharge de travail et à chercher à combattre les souffrances qu'elle génère.

2. Axes opérationnels par fonction de l'action fédérative

La définition des enjeux en tant que grande finalité de notre action fédérative soulève immédiatement la question du “comment faire ?”, celle des moyens à mettre en œuvre pour atteindre cette finalité. Pour y répondre, des axes opérationnels ont été définis suivant les fonctions de l'action fédérative précisées dans le Décret du 21 novembre 2013.

L'enquête auprès du secteur nous a permis de classer ces fonctions par ordre de priorité selon le poids que les répondant·e·s y accordent. La présentation ci-dessous respecte cet ordre sans toutefois déterminer à ce stade de manière définitive l'importance relative que revêtira chaque axe opérationnel en 2023-2027. Celle-ci pourrait être amenée à évoluer si les besoins le nécessitaient.

Pour chaque fonction, des priorités et points d'attention ont été identifiés qui pourront, eux aussi, être revus pour répondre aux actualités du secteur.



A. REPRÉSENTER (Y COMPRIS DÉFENDRE, PROMOUVOIR)

Représenter les Centres culturels, les défendre et les promouvoir est depuis toujours une fonction importante de l'action fédérative, qui était déjà en grande partie assurée conjointement depuis 2017.

Dans l'aperçu qui suit, nous distinguons la représentation/concertation et la représentation/promotion. Les deux catégories englobent à la fois des initiatives "structurelles", c.-à-d. pour représenter de manière permanente ou régulière le secteur, parler et agir en son nom à différents endroits stratégiques de la société et des actions plus ponctuelles (et parfois plus affirmatives) pour défendre ses intérêts et faire entendre ses revendications par des interventions afin de sensibiliser les décideurs politiques mais aussi d'autres acteurs de la société et le grand public.

Dans le cadre de ces deux démarches, l'intégration ACC-ASTRAC permettra:

- de clarifier et de renforcer l'image d'un secteur uni et capable de parler d'une seule voix,
- de définir, traduire et faire entendre avec plus de facilité des positions sectorielles co-construites,
- d'éviter des mobilisations "doubles" et d'optimiser la représentation extra-sectorielle en repensant les mandats pour répartir les tâches en fonction des forces et compétences présentes au sein de la fédération.

Certains axes ne seront pas développés conjointement dès 2023. Ils sont liés à une expertise/expérience développée jusqu'à présent spécifiquement au sein d'une des fédérations : le rôle de l'ACC en tant que chambre patronale, le travail de l'ASTRAC pour récolter et porter la parole des travailleur-euse-s dans une complémentarité à l'action syndicale. Dès 2024, l'ensemble des missions seront accomplies par la structure unique.



Représentation/concertation : FW-B

Instances d'avis, espaces de réflexion/dialogue, cabinets ministériels, parlement FW-B, ...

Représentation/concertation : concertation sociale

CESSoC / Syndicats
Organes paritaires



REPRESENTER

Représentation/ promotion : grand public

Renforcer les liens avec la presse

Selon les actus + campagne électorale 2024

Création d'outils : réédition Guide, vidéos, ...

Prix Ethias

Représentation et promotion au niveau en dehors de la FW-B : communauté flamande et à l'international

Représentation : ENCC, OIF, ...

Représentation et promotion : autres secteurs (voir aussi "Mettre en réseau")

Dialogue avec les autres fédés + participation à la concertation entre fédérations culturelles (ASSPROPRO, FEAS, UPAC-T, ...)

Participation active dans des organes extra-sectoriels : Plateforme francophone du volontariat, RWDR, Culture & Démocratie, Plateforme d'observation des droits culturels, etc.

Présence (soutien) auprès d'initiatives citoyennes à définir (United stages, ...)

Présence auprès de réseaux à définir (drink nouvel an RAB, inaugurations, ...)

Représentation/concertation : autres pouvoirs publics

RW, UVCW, Provinces

a) Représentation/concertation auprès de la FW-B - Instances d'avis, espaces de réflexion

Nous poursuivrons nos interpellations et rencontres avec le politique (cabinets ministériels, parlementaires, partis et centres d'étude), mais également la représentation formelle ou "structurelle" dans les espaces de concertation (Chambre de Concertation de l'Action territoriale en priorité, Chambres des Arts Vivants, de la Musique et des Arts plastiques à titre secondaire), et auprès de l'Administration (Plateforme d'appui). Nous serons attentifs à répondre positivement aux invitations et tout en jouant un rôle proactif lorsque des revendications du secteur devront être portées.

b) Représentation/concertation auprès des autres Pouvoirs publics : Fédéral, RW, UVCW, Provinces

En fonction de l'actualité, les autres niveaux de pouvoir seront interpellés soit directement (par exemple, à propos de la loi sur la qualité de l'air), soit à travers notre mandat au sein de la Confédération des Employeurs des Secteurs Sportifs et Socioculturel, la CESSoc (à titre d'exemple, concernant l'article 17). A cet effet, nous continuerons à nous impliquer dans les GT que la CESSoc proposera pour analyser les dispositifs, et dans les espaces de négociations intersectoriels.

c) Représentation/concertation dans la concertation sociale

Nous représenterons et défendrons les intérêts des Centres culturels au sein de la concertation sociale, notamment via la CESSoc et des différents mandats qui en découlent (Fonds 4S, Fonds Maribel, Commission artistes, CP.329 et les groupes de travail). Au sein de ces espaces, nous initierons également des réflexions sur des problématiques intéressant les Centres culturels afin de favoriser une évolution du cadre législatif le plus adapté à leur réalité.

Les échanges et réflexions seront menés à différents niveaux : au sein des instances de la CESSoc avec les autres fédérations des secteurs socioculturel et sportif qui la composent, et dans le cadre des mandats détenus via la CESSoc entre les partenaires sociaux qui réunit le banc patronal et le banc syndical. En outre, ce travail de représentation s'effectue auprès des autorités publiques et de l'Administration sur la mise en œuvre des législations.

En général, préalablement, une collecte de données et un travail d'analyse des questions sous le prisme des besoins du secteur et de ses attentes seront réalisés pour construire un positionnement pertinent et objectif.

Et enfin, au sein de la CESSoc, des groupes de travail permettront la création d'outils adaptés au secteur et à ses besoins.

Nous nous efforcerons de créer des articulations nouvelles avec les syndicats pour agir de manière concertée sur des enjeux partagés, tout en veillant à ne pas prendre un rôle qui n'est pas le nôtre. Nous informerons les travailleur-euse-s sur les initiatives des syndicats, sur l'organisation de l'action syndicale et sur les possibilités pour y contribuer. Nous chercherons à sensibiliser les syndicats aux problématiques spécifiques de notre secteur.

d) Représentation/promotion vis-à-vis des autres secteurs

La représentation et la participation active à la concertation entre fédérations culturelles (ASSPROPRO, FEAS, UPAC-T, ...) seront poursuivies et intensifiées si nécessaire, ainsi que le dialogue avec des fédérations d'autres secteurs proches. Nous travaillerons à développer les liens avec les artistes et à valoriser le travail des Centres culturels avec ceux-ci tout en sensibilisant ces derniers aux solutions permettant une rémunération ou un défraiement équitable du travail artistique et de l'ensemble des prestations auxquelles celui-ci donne lieu.

Notre secteur continuera d'être présent dans des organes extra-sectoriels en lien avec les préoccupations des Centres culturels comme par exemple en matière de volontariat, ruralité, démocratie, droits culturels, etc. En fonction de leur pertinence, des initiatives citoyennes seront soutenues et relayées. Nous serons présents lors d'événements publics des secteurs culturels et proches de la FW-B. Nous identifierons divers espaces stratégiques pour notre secteur.

e) Représentation/promotion vis-à-vis du grand public

Les liens et partenariats pertinents avec la presse nationale seront entretenus et renforcés afin de donner un maximum de visibilité aux Centres culturels. Nous établirons un listing médias (local et national) avec des journalistes-clés pour notre secteur afin d'avoir des contacts privilégiés. Nous chercherons également à collaborer avec la RTBF pour donner une réelle place au secteur au sein de ce premier média du service public. Une campagne de promotion et de sensibilisation pour les élections de 2024 sera mise en place avec différents publics cibles (politiques, grand public). Divers outils promotionnels tels que le Guide des Centres culturels (réédition), vidéos, ... seront créés en fonction de leur pertinence pour aider les Centres culturels à mieux expliquer leurs missions à leurs instances, partenaires et publics. Nous poursuivrons le Prix Ethias-ACC avec un volet communication et promotion intensifié afin de toucher au maximum le grand public.

f) Représentation, promotion en dehors de la FW-B : au niveau de la communauté flamande et à l'international

Les liens avec nos collègues de Cult!, réseau des centres culturels en Communauté flamande seront renforcés. Nous participerons aux activités du réseau européen des Centres culturels (ENCC) en fonction des événements et relayerons les informations/appels à projets EU vers nos membres. D'autres réseaux européens ou internationaux en lien avec l'action des Centres culturels seront identifiés.

PRIORITÉS ET POINTS D'ATTENTION

Cette fonction est et sera fondamentale, car elle répond à une attente importante du secteur (manifestée entre autres via l'enquête sur l'action fédérative - voir annexe 5).

Elle est cruciale aussi au regard des deux enjeux de notre plan d'action fédérative 2023-2027.

Comme développé plus haut, l'enjeu À tous les niveaux, promouvoir et soutenir les Centres culturels, reconnus dans toute leur diversité, en action avec les citoyens demande un renforcement de l'action s'adressant aux autres secteurs culturels proches (et menée avec ceux-ci) et vis-à-vis du grand public, sans oublier les élus et les politiques à tous les niveaux, pour mieux faire connaître les Centres culturels et pour renforcer leur légitimité.

En lien avec ce dernier point, participer à maintenir ou à rétablir un rapport de force équilibré entre les Centres culturels et les pouvoirs publics locaux sera un point d'attention crucial pendant les prochaines années. La campagne électorale 2024 sera l'occasion de sensibiliser ces derniers et de les remobiliser autour des Centres culturels afin de consolider les partenariats financiers, mais aussi de défendre la liberté associative, grâce à une meilleure connaissance et compréhension des missions et du fonctionnement spécifiques des Centres culturels.

Nous retenons également trois autres points d'attention en lien avec cet enjeu :

- suivre de près le chantier de mise en œuvre du PECA, pour défendre le rôle carrefour et l'expertise des Centres culturels dans l'éducation culturelle et artistique des enfants et des jeunes et pour garantir la consolidation et le développement de leurs actions pour et avec les écoles,
- contribuer à une meilleure appropriation du référentiel des droits culturels en dehors du secteur des Centres culturels,
- participer à des relations fluides entre les Centres culturels et le monde artistique au sens large.

Quant à l'enjeu Consolider et défendre les droits culturels des professionnel-le-s, les différents axes qui seront déployés en vue d'une meilleure connaissance et reconnaissance des Centres culturels veilleront à promouvoir l'action culturelle dans tous ses aspects telle qu'elle se construit grâce aux contributions de l'ensemble des métiers présents dans le secteur.

Les positions que nous défendrons seront définies grâce à des méthodes ascendantes et participatives, qui veilleront à permettre l'expression de tou-te-s et à faire émerger une parole commune portée le plus largement possible. Nous serons attentifs à communiquer clairement et à expliquer nos positionnements.

La coordination ACC-ASTRAC permettra d'encore mieux agir en faveur de conditions de travail dignes et motivantes pour les professionnel-le-s, sans porter atteinte au rôle de chambre patronale. Loin de vouloir entrer dans la gestion des éventuels conflits entre travailleur-euse-s et employeur-eure-s, nous assurerons un rôle d'observation et de suivi "macro" pour sensibiliser les deux parties et renvoyer vers les syndicats si nécessaire.

RÉSEAUX : INTERLOCUTEURS ET PARTENARIATS ÉTABLIS ET POTENTIELS (LISTE NON-EXHAUSTIVE) :

Interlocuteurs

- **Administration Générale de la Culture FW-B** : Direction des Centres culturels, Service de l'Action territoriale, Inspection, Direction de l'Emploi non-marchand

- interlocuteurs **politiques** :

- Élu·e·s des partis démocratiques belges
- Centres d'études politiques
- Cabinets culture, emploi, santé (FW-B, Région wallonne et Fédéral, Région Bruxelles-Capitale)

- **féderations culturelles** : Union des Artistes du Spectacle Belgique (UAS), Fédération des Arts Plastiques (FAP), Association de Techniciens Professionnels du Spectacle (ATPS), Chambre des Théâtres pour l'Enfance et la Jeunesse (CTEJ), Chambre des compagnies théâtrales pour adultes (CCTA), ... et les autres fédérations membres des chambres de concertation

- **réseaux médias** :

- Presse nationale et locale
- Télés locales
- RTBF

Partenariats établis

- **féderations culturelles** : Association des Programmateurs Professionnels (ASSPROPRO), Fédération de la Créativité et des Arts en amateur (Incidence), Fédération des Employeurs des Arts de la Scène (FEAS).

- dans le cadre de l'**action patronale** :

· CESSOC (Confédération des Employeurs secteur Sportif et SocioCulturel): Attractions et Tourisme (A&T), Association des Archivistes Francophones de Belgique (AAFB), Association des Etablissements sportifs (AES), Association Interfédérale du Sport Francophone (AISF), Court-circuit, Fédération des Employeurs ONG (FEONG), Fédération des Employeurs des Secteurs de l'Éducation permanente et de la Formation des Adultes (FESEFA), Fédération des Employeurs des Secteurs des OJ (FESOJ), des Fédérations de CJ et du Tourisme social (FESOJ), Fédération Interdiocésaine des Bibliothécaires Catholiques (FIBBC), Musées et Société en Wallonie (MSW), Fédération de la Créativité et des Arts en amateur (Incidence), PointCulture , Réseau des médias de proximité.

- L'organisation représentative des employeurs, privés et publics, du secteur à profit social de la région de Bruxelles-Capitale (BRUXEO)
- Fonds 4S
- Fonds Maribel
- Confédération intersectorielle des employeurs du secteur à profit social (UNIPSO)
- Union des entreprises à profit social (UNISOC)
- Conseil supérieur des Volontaires (CSV)

- Plateforme francophone du Volontariat (PFV)
- Réseau wallon du Développement Rural (RwDR)
- Culture & Démocratie - Plateforme d'observation des droits culturels
- United Stages
- CULT!
- European Network of Cultural Centres (ENCC)
- Organisation internationale de la francophonie (OIF)
- Réseau Culture 21

Sponsoring : Ethias

Partenariats potentiels

- Organisations syndicales
- Union des Villes et Communes de Wallonie (UVCW)
- Brulocalis
- Commission communautaire française de la région de Bruxelles-Capitale (COCOF)
- Provinces
- réseaux médias (voir ci-dessus)



B. METTRE EN RÉSEAU

Par “mettre en réseau”, nous comprenons les actions mises en oeuvre par les fédérations pour relier entre eux les acteur-trice-s au sein du secteur des Centres culturels mais aussi pour développer et entretenir des liens entre ces dernière-s et des acteur-trice-s d'autres secteurs. Notre enquête sur l'action fédérative nous a appris qu'il existe une grande attente au sein des Centres culturels quant à cette fonction.

Elle sera donc investie de manière importante en 2023-27, avec la poursuite de la quasi-totalité des actions en cours dont une partie sera mise en commun dès 2023 dans le souci d'augmenter leur qualité, leur efficacité et leur impact (dispositifs d'échange et de partage, réseaux sociaux, moments-clé sectoriels, ...).

Sans exclure des collaborations, le développement de certaines actions restera dans les mains d'un des partenaires jusqu'en 2024. Cela s'explique par la poursuite de l'existence des deux ASBL, par la répartition des rôles "historiques" entre l'ACC et l'ASTRAC, ou par des expertises développées dans le cadre des plans d'action précédents : le rôle de l'ACC spécialisée dans la gestion, ses mandats à la CESSoc et auprès de l'ENCC, le rôle de l'ASTRAC pour fédérer les travailleur-euse-s tous métiers confondus, avec la Jpro comme action-phare, le projet de la Plateforme d'Échange et de Partage et l'attention portée aux droits culturels. En lien avec ceci, chaque fédération maintiendra dans un premier temps certains outils spécifiques qui s'adressent à ses membres et/ou "publics" propres.

L'action développée pour mettre en réseau les (acteur-trice-s des) Centres culturels tiendra compte des initiatives existantes au niveau supralocal/régional développées par les ex-Centres culturels régionaux, les coopérations, les provinces et d'autres organisations et se construira dans un souci de complémentarité par rapport à celles-ci. Nous chercherons à nouer et entretenir des relations structurelles avec ces réseaux afin de garantir un partage d'informations constant et de favoriser des synergies.

Au sein du secteur : mettre en réseau les Centres culturels, équipes, travailleur·euse·s, par métiers, par régions, autour de thèmes à définir

Organiser des rencontres

Moments clés annuels de rencontre sectorielle (AG "communes", ...)

Rencontres : échange et partage autour de thématiques à définir (dont décret, droits culturels, etc.)

Rencontres par métiers : nouvelles directions, chargé.e.s de comm, ...

Jpro : tous métiers

Proposer des outils de liaison et de promotion d'une identité sectorielle

Présence coordonnée sur les réseaux sociaux (page Facebook, ...)

Lieu de discussion numérique (forum)
Carte pro

Soutenir des dynamiques de partage et de mutualisation

Partage de ressources décret, droits culturels + autres thématiques, y compris la gestion



**METTRE EN
RESEAU**

Hors secteur : mettre en réseau les acteurs des Centres culturels avec les acteurs d'autres secteurs (culturels ou proches),

au niveau de la FW-B, avec la Flandre et au niveau international

Renforcement du réseau des chargé.e.s de com (à formaliser) : rencontre annuelle, ateliers à la Jpro, formations, outils (kit de survie situation de crise, ...)

CULT!

Participation active à l'ENCC : soutien aux contacts internationaux

Mise en réseau autour des DC – professionnel·le·s autres secteurs culturels –
Plateforme DC (Culture & Démocratie) RC21 + acteurs territoriaux France

1. Au sein du secteur : mettre en réseau les Centres culturels, équipes, travailleur-euse-s, par métiers, par régions, autour de thèmes à définir.

a) Organiser des rencontres

Des moments-clés annuels pour le secteur seront maintenus tels que l'AG "commune" jusqu'en 2024. La Jpro, rencontre sectorielle annuelle, sera poursuivie et visera à rassembler, comme c'est le cas actuellement, les professionnel-le-s issu-e-s de tous les métiers et d'aborder des thématiques touchant toutes les fonctions au sein d'un Centre culturel.

De plus petites rencontres ponctueront chaque saison culturelle. Elles pourront se tenir en présentiel ou en distanciel. Dans l'esprit du projet de l'ASTRAC de la Plateforme d'Échange et de Partage, une large place sera laissée aux témoignages de personnes-ressources, à l'échange d'expériences et à la mise en commun de pratiques entre les participant-e-s.

En fonction des thématiques abordées, ces rencontres rassembleront des travailleur-euse-s d'un ou de différents métiers, sans exclure des acteur-trice-s d'autres secteurs.

Nos rencontres destinées à certains métiers spécifiques seront poursuivies :

- La rencontre des nouvelles directions permettra à celles-ci de faire connaissance entre elles, d'échanger et de mieux cerner les missions de nos fédérations au sein du paysage institutionnel de la FW-B.
- Le réseau des chargé.e.s de communication sera développé.

D'autres réseaux spécifiques, avec leurs propres rencontres, pourraient voir le jour en fonction de la demande des travailleur-euse-s.

Ces rencontres pourront donner lieu au développement d'outils et de formations adaptés aux différents métiers.

b) Proposer des outils de liaison et de promotion d'une identité sectorielle

Pour contribuer à animer le ou les réseaux du secteur, nos différents outils de liaison seront maintenus, et le cas échéant, articulés.

Dès 2023, nous assurerons une présence coordonnée sur les réseaux sociaux, dans le cadre d'une stratégie de communication conjointe et coordonnée mais aussi pour promouvoir de manière plus claire une identité sectorielle forte.

Un lieu de discussion numérique (type forum) sera mis en place afin de faciliter les échanges et les interactions entre les Centres culturels. La Carte pro continuera à permettre aux travailleur-euse-s du secteur de manifester leur appartenance au secteur en tant que communauté professionnelle, tout en encourageant la découverte d'activités organisées dans d'autres Centres culturels que le leur.

c) Soutenir des dynamiques de partage et de mutualisation

Outre les rencontres professionnelles, nous proposerons d'autres dispositifs et initiatives pour encourager et faciliter le partage et la mutualisation d'expériences et de ressources, notamment par voie virtuelle.

Le projet de la Plateforme d'Échange et de Partage de l'ASTRAC a permis de créer et de tester plusieurs outils à cet effet. Axés essentiellement sur la mise en oeuvre du décret (boîte à outils, bibliothèque de dossiers de reconnaissance, base de données des enjeux), puis sur les réponses des Centres culturels à la crise sanitaire (inventaires d'actions "post-confinement" et des récoltes des paroles citoyennes), ceux-ci seront analysés en vue de leur poursuite et/ou leur mise à profit dans le cadre de nouvelles démarches.

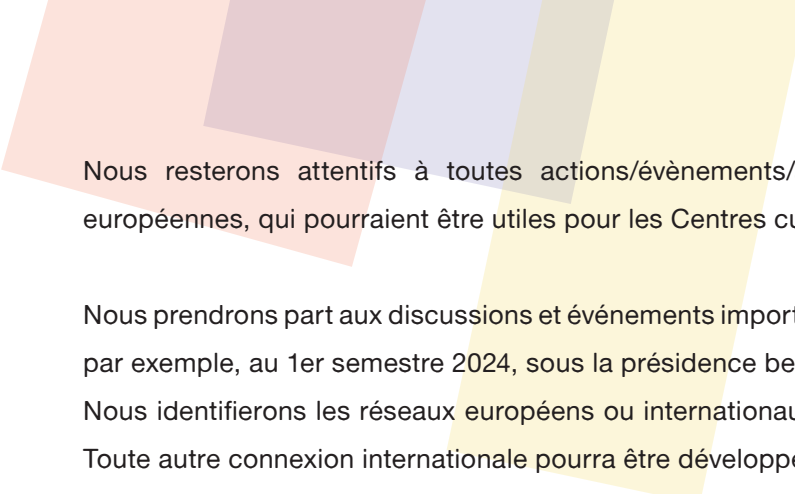
2. Hors secteur : mettre en réseau les acteur-trice-s des Centres culturels avec celles et ceux d'autres secteurs (culturels ou proches), avec la Flandre et au niveau international

Dès que cela s'avère utile et que cela répond aux besoins ou aux souhaits des Centres culturels ou de leurs professionnel-le-s, des rencontres ou d'autres initiatives seront développées avec des acteurs d'autres secteurs en FW-B ou à l'international.

Nous poursuivrons nos actions de mise en réseau autour des droits culturels. Celles-ci contribuent à mettre en commun des référentiels et des méthodes et permettent aux professionnel-le-s des Centres culturels de renforcer le sens de leur travail en découvrant et s'inspirant des pratiques de secteurs proches tout en partageant les leurs. Les contacts et partenariats que nous avons pu établir dans ce contexte seront maintenus et développés : avec Culture & Démocratie, au sein du Comité de pilotage de la Plateforme des Droits culturels, avec Réseau Culture 21 (France) et différents acteurs territoriaux français impliqués dans des dynamiques de développement des droits culturels selon la méthode Paideia.

Les rencontres et les contacts réguliers seront poursuivis avec les fédérations culturelles flamandes et notamment avec nos collègues de CULT! (la fédération des Centres culturels de la Communauté flamande). Des collaborations plus étroites pourraient être développées en fonction des intérêts et problématiques des Centres culturels des deux communautés.

Au niveau des actions internationales, notre adhésion au réseau européen des Centres culturels (ENCC) sera renouvelée. En tant que membre de l'assemblée générale, nous veillerons à porter la parole du secteur et à poursuivre les échanges avec les membres de ce réseau notamment sur les questions liées aux droits culturels. Nous poursuivrons activement notre participation aux réunions des réseaux de Centres culturels (national/regional network meetings).



Nous resterons attentifs à toutes actions/événements/appels à projets émanant des institutions européennes, qui pourraient être utiles pour les Centres culturels.

Nous prendrons part aux discussions et événements importants en lien avec nos préoccupations comme, par exemple, au 1er semestre 2024, sous la présidence belge du Conseil de l'Union européenne.

Nous identifierons les réseaux européens ou internationaux en lien avec l'action des Centres culturels. Toute autre connexion internationale pourra être développée en fonction de sa pertinence.

PRIORITÉS ET POINTS D'ATTENTION

Cette fonction est essentielle au regard des enjeux définis pour 2023-2027.

L'animation d'un ou de plusieurs réseaux sectoriels vivants est cruciale pour permettre aux acteur-trice-s des Centres culturels de participer pleinement à la vie du secteur, de co-construire et de porter une ou des identité(s) sectorielles et/ou professionnelles, de créer du commun, de faire patrimoine, grâce au partage et à la transmission d'un héritage, de valeurs, de pratiques, d'exercer leurs droits culturels dans un contexte professionnel.

En ce qui concerne l'enjeu À tous les niveaux, promouvoir et soutenir les centres culturels, reconnus dans toute leur diversité, en action avec les citoyens, la mise en réseau des acteur-trice-s des Centres culturels avec celles et ceux d'autres secteurs aura pour effet de mieux faire connaître notre secteur et de renforcer sa légitimité, tout en ouvrant des pistes de collaboration.

Cette fonction est d'une importance fondamentale également au regard des impacts de la crise sanitaire qui a mis à mal l'ensemble des liens et ralenti ou arrêté les dynamiques collaboratives.

Ces différents éléments nous incitent à faire de l'organisation de rencontres professionnelles – virtuelles et physiques, rassemblant tous les métiers, mais aussi par métier – une priorité. Ces rencontres constituent par ailleurs un dispositif essentiel pour récolter les avis et les interrogations du secteur et construire une parole commune, en lien avec la fonction de représentation des Centres culturels et de leurs professionnel-le-s. Elles sont également des occasions pour mobiliser les acteur-trice-s du secteur. Le développement d'outils de liaison et de dispositifs pour soutenir des dynamiques de partage et de mutualisation sera articulé aux rencontres, mais aussi à nos actions pour informer et former les acteur-trice-s du secteur.

RÉSEAUX : PARTENARIATS ÉTABLIS ET POTENTIELS

Partenariats établis

- La Concertation (LAC)
- Coopération Culturelle Régionale (CCR Liège)
- Culture & Démocratie - Plateforme d'observation des droits culturels
- ATPS
- ASSPROPRO
- Incidence
- CULT!
- ENCC
- Réseau Culture 21

Autres partenaires potentiels

- Culture.Wapi
- Les anciens Centres culturels régionaux
- La quadrature du cercle
- Fondation Marcel Hicter
- Overleg kunstenorganisaties (Oko)
- Culture action Europe
- Europe creative desk Belgium
- Wallonie-Bruxelles International (WBI)
- Trans Europe Halles

Actus sectorielles + champs proches

Newsletter et "flash info"

Site internet et réseaux sociaux

Communications des "3A" (ASTRAC, ACC, ASSPROPRO) selon les actus

Séances d'infos selon les actus

Cadre juridique/gestion

Poursuite conseils, séances d'infos, mails
+ infolettre juridique.

Accès aux informations et documents
juridiques de l'espace membre du site de
l'ACC.

Mutualisation ressources juridiques avec
Incidence pour créer une bibliothèque
numérique

INFORMER



Pratiques pro

Droits Culturels : infos Paideia
RC21 et Plateforme d'Observation

Autres

C. INFORMER (CONSEILLER)

Cette fonction a pour but de soutenir l'action des Centres culturels en outillant leurs acteur-trice-s mais aussi leurs différent-e-s interlocuteur-trice-s grâce à une information adéquate et de qualité : accessible, objectivée et vérifiée.

La crise sanitaire a non seulement mis en évidence l'importance de cette fonction, mais aussi et surtout la nécessité, dans un monde noyé d'informations de toutes natures, d'assurer une information coordonnée.

Voilà pourquoi un important travail sera mené dès 2023 pour définir une stratégie d'information partagée qui permettra de conjuguer les différentes approches et outils que nous avons développés dans le cadre de nos plans d'action précédents.

Nous serons attentifs, dans ce contexte, aux autres démarches d'information à destination des Centres culturels mises en place par les services de la FW-B et par des fédérations proches des Centres culturels afin d'agir dans une bonne complémentarité et cohérence tout en préservant notre spécificité en tant qu'acteur fédératif.

La mise en commun de nos carnets d'adresses permettra de toucher des publics plus larges ou de mieux cibler certains publics. Nous veillerons à concilier les contraintes du RGPD avec notre mission d'informer le secteur et ses interlocuteur-trice-s.

1. Actus sectorielles + champs proches

L'information vers nos membres et les acteur-trice-s du secteur est essentielle. Nous veillerons à utiliser différents canaux de communication, tous ayant une ligne éditoriale définie (public-cible, objectif, message, fréquence), afin d'assurer la fluidité et la pertinence des contenus. Une planification stratégique de la communication sera établie de façon annuelle.

Afin d'informer au mieux l'ensemble de nos membres et les acteur-trice-s du secteur, voici les outils de communication envisagés :

- Une **newsletter mensuelle** sera publiée. Elle reprendra notamment des actualités du secteur, un agenda, des appels à projets pertinents, et des actualités EU. Toutes autres rubriques utiles pourraient être ajoutées par la suite. Elle sera publique, envoyée par voie électronique et s'adressera à nos membres et à tous les professionnel-le-s ainsi que les contacts proches du secteur. Elle sera comme tous nos outils de communication mise en forme selon notre future charte graphique afin d'assurer une certaine cohérence.
- Des **communications plus concises** type "flash info" ou "brèves électroniques" seront envoyées en fonction de l'actualité et de l'urgence de l'information.
- Un site internet unique donnera toutes les informations sur notre secteur. Une partie publique et une partie "membres" seront bien identifiables.
- Réseaux sociaux : une page Facebook sera dédiée à l'actualité du secteur et de notre fédération.

D'autres réseaux sociaux pourraient être proposés (Linkedin, Instagram) si cela s'avère pertinent.

- Nous poursuivrons **les communications des "3A"** (ASTRAC, ACC, ASSPROPRO) quand cela s'avère pertinent et selon les actus, afin d'éviter d'envoyer le même message plusieurs fois.

2. Cadre juridique/gestion

Nous veillerons à apporter aux membres une information objectivée et vulgarisée sur l'actualité juridique, patronale et de gestion. Pour ce faire, plusieurs outils et supports seront proposés à nos membres et au secteur :

- Via une **infolettre** bimestrielle. Cette infolettre sera envoyée aux membres directement par mail. Elle contiendra notamment des informations sur l'actualité juridique et patronale sur les matières intéressant le secteur telles que le droit du travail, la législation sectorielle (décret des Centres culturels, décret emploi, ...), le volontariat, etc. En outre, elle reprendra également des informations relatives à la gestion des ASBL ainsi que sur les obligations administratives qui en découlent.

- Via un **courriel** qui sera privilégié pour informer les membres à propos d'actualités juridiques et patronales urgentes ou pour interpeller les membres ou une partie ciblée des membres sur une question précise et recueillir des informations.

- Via le **site internet** et son espace "membres" dans lequel nous proposerons des fiches sur les thématiques juridiques et patronales. Ces fiches seront actualisées et consultables en ligne en permanence. Cet espace proposera également des outils ainsi que des ressources, le cas échéant, sur les thématiques concernées. Il est réalisé dans le cadre d'une collaboration et d'une mutualisation des ressources avec une fédération proche de notre secteur : Incidence (Fédération de la créativité et des Arts en amateur).

- Via des **séances d'information** : en fonction de l'actualité juridique et patronale, nous proposerons des séances d'information. Ces formats courts permettent un échange direct avec l'intervenant.e.

- Via des rencontres des **nouvelles directions** : ces rencontres seront organisées une à deux fois par an, à destination des nouvelles directions en Centre culturel. Ces séances d'information se déroulent en petit groupe afin de présenter l'action fédérative (son rôle et son champ d'action), les services qui leur sont proposés ainsi que le secteur et son cadre législatif. Avec un nombre restreint de participant-e-s, ces rencontres offrent aux nouvelles directions un cadre intimiste de discussion, propice aux échanges, sur les défis qui se présentent.

PRÉCISIONS SUR L'ACCÈS AUX INFORMATIONS ET AUX SERVICES

Certains services de l'ACC sont actuellement uniquement accessibles aux gestionnaires qui représentent la personne morale membre de la fédération : lettre d'information juridique et patronale, conseils personnalisés, fiches relatives à la gestion de l'ASBL dans la partie privée du site web. Ces services sont rendus possibles grâce aux cotisations des Centres culturels. L'accès à ces services dans la nouvelle structure fédérative qui aura également des personnes physiques parmi ses membres doit encore être défini, mais sera très probablement inspiré du modèle actuel.

3. Pratiques professionnelles

Outre le focus sur les thématiques juridiques et en matière de gestion des Centres culturels, nous continuerons à informer les équipes sur des aspects de leurs pratiques professionnelles, en veillant, dans la mesure du possible, à s'adresser aux différents métiers du secteur. Ces informations seront diffusées via nos différents outils, en fonction de leur nature et des publics à atteindre.

Nous contribuerons à la circulation des informations au sein du/des réseau(s) des professionnel-le-s et la mise en commun des ressources issues du terrain via des bibliothèques, inventaires et boîtes à outils en ligne, dans la prolongation du projet de l'ASTRAC de la Plateforme d'Échange et de Partage.

Nous relayerons les informations pertinentes des fédérations et associations-ressources proches des Centres culturels.

Nous porterons une attention toute particulière aux droits culturels et à leur traduction en actes, et vice versa, par exemple, en partageant les communications de Réseau Culture 21 et de la Plateforme des droits culturels.

PRIORITÉS ET POINTS D'ATTENTION

Informer les acteur-trice-s du secteur, mais aussi leurs différents partenaires et leurs interlocuteur-trice-s fait partie du "socle de base" de l'action fédérative : assurer rapidement une information de qualité sur des thématiques larges, à la fois relative aux actualités, à la gestion des associations et aux différents aspects de leur action et des pratiques professionnelles, est un service attendu de la part d'une fédération, indépendamment des enjeux de l'action qu'elle mène dans une période spécifique.

Ceci dit, la contribution de cette fonction aux enjeux de notre plan d'action 2023-2027 est évidente.

Répondre à l'enjeu Promouvoir et soutenir les Centres culturels passera par une communication efficace et continue. L'intégration ACC-ASTRAC et le développement d'une information coordonnée renforceront la visibilité des Centres grâce à une image sectorielle plus cohérente et plus forte.

Pour exercer de manière effective leurs droits culturels, les professionnel-le-s ont besoin d'avoir accès facilement à des informations claires, centralisées, de qualité et de pouvoir participer à l'information, en développant leurs capacités de s'informer et d'informer les autres. À cet effet, nous veillerons à la réciprocité des processus d'information et à faire circuler les informations issues des équipes.

Comme évoqué plus haut, notre priorité en lien avec cette fonction porte sur une coordination efficace des informations que nous rassemblons et générons en lien avec nos différentes actions. Nous serons également attentifs à l'articulation et à la conjugaison des approches et des outils existants dans nos deux fédérations, au sein d'une stratégie solide.

Dans un contexte de complexité institutionnelle et de réformes légales incessantes, les informations sous différentes formes relatives au cadre juridique continueront de faire l'objet d'une attention toute particulière.

RÉSEAUX : INTERLOCUTEURS, PARTENARIATS ÉTABLIS ET POTENTIELS

Partenariats établis

- ASSPROPRO
- Incidence
- Culture & Démocratie Plateforme d'observation des droits culturels

Interlocuteurs

- Les autres fédérations proches des Centres culturels
- Réseau Culture 21
- Les associations-ressources actives auprès des Centres culturels (Centre Socialiste d'Education
- Permanente (Cesep), Présence et Action Culturelles (PAC), ...)
- La Direction des Centres culturels, les autres services de la Direction générale de la Culture

D. OFFRIR DES SERVICES

Offrir des services est une fonction "historique" de l'action de l'ACC qui est aujourd'hui bien plus active dans ce domaine que l'ASTRAC.

Comme cela rencontre une forte attente du secteur, notamment pour soutenir les employeurs/gestionnaires des CC, il est important de poursuivre ces services en 2023-2027.

Cette fonction sera essentiellement prise en charge par l'ACC en début de contrat-programme. Certains services pouvant intéresser les membres et les publics des deux fédérations, ils seront réorganisés dès 2023 pour une opérationnalisation coordonnée : les permanences, la diffusion des annonces, ...

1. Permanence téléphonique et par mail

Les membres pourront solliciter la fédération par téléphone, par mail ou sur rendez-vous pour répondre à leurs questions. En outre, dans un souci de disponibilité et de proximité, les membres pourront également prendre contact directement via les GSM professionnels de certaines personnes de l'équipe lorsqu'elles ne sont pas accessibles au bureau.

2. Conseils sur mesure

Nous poursuivrons un service de conseil et d'accompagnement sur les questions juridiques, patronales et en matière de gestion via différents supports, par téléphone, par mail ou de visu. Le choix du support est laissé libre aux membres. L'équipe s'efforcera de continuer à répondre aux multiples sollicitations des membres et aura le souci d'actualiser ses connaissances et compétences.

Les membres pourront également solliciter des conseils plus spécifiques ou des accompagnements par mail ou sur rendez-vous. Ce type de conseil concernera des dossiers plus complexes et qui nécessitent un travail de recherche, d'analyse et d'échanges plus conséquent.

Ces moments d'échanges informels avec les membres nous permettront aussi de recueillir des données sur les réalités de terrain et contribueront à identifier les besoins et attentes du secteur.

Nous proposerons également des accompagnements dans le cadre des procédures de recrutement, en particulier des directions.

Conseils sur mesure

Conseils juridiques
Conseils en matière de gestion
Soutien au recrutement



OFFRIR
DES
SERVICES

Diffusion des annonces du secteur

Diffusion coordonnée des offres
d'emploi et autres annonces

Voir aussi *Mettre en réseau* : Carte pro,
PEP

Informer : "approches
collectives" (séance d'information,
mails, portail Covid, ...)

Permanence téléphonique et par mail

3. Diffusion des annonces du secteur

Il sera proposé de diffuser les offres d'emploi via nos canaux de communication. A ce titre, nous alimenterons la page "emploi" de notre site internet avec les offres du secteur.

Nous disposerons également d'une rubrique "Offre d'emploi" dans l'infolettre sectorielle. Ces canaux de diffusion offriront la possibilité de toucher un public proche du secteur et de faciliter la recherche de profils plus adaptés.

Les annonces d'activités de Centres culturels et de secteurs proches seront également diffusées via nos canaux habituels lorsqu'elles s'adressent à un large pan des acteur-trice-s du secteur (table ronde sur une thématique de société, rencontres professionnelles, ...).

PRIORITÉS ET POINTS D'ATTENTION

Cette fonction relève avant tout du socle de base de l'action fédérative, plutôt que d'un (des) enjeu(x) pour la période 2023-2027.

Ceci dit, les conseils et autres services peuvent évidemment consolider et défendre les droits culturels des professionnel-le-s car ils s'inscrivent dans une logique de médiation entre les Centres culturels et leurs interlocuteurs - dont les pouvoirs locaux - et/ou entre les institutions et les travailleur-euse-s. Ils contribuent ainsi à un environnement professionnel serein et inspirant, propice à la créativité et à l'efficacité, qui contribue à faire du travail une activité épanouissante.

Nous tâcherons de répondre aux sollicitations du secteur en proposant un service professionnel de qualité. Pour ce faire, nous veillerons à une évolution adéquate de nos compétences afin de répondre à l'évolution des besoins du secteur.

RÉSEAUX : INTERLOCUTEURS, PARTENARIATS ÉTABLIS ET POTENTIELS

Même si nos services se nourrissent de nos contacts avec différents partenaires, nous n'avons pas identifié de partenariats établis ou potentiels pour cette fonction.

E. FORMER

Différentes initiatives de formation ont été prises en 2017-2022, notamment avec la poursuite du plan de formation Culture Plus en partenariat avec Incidence. Jusqu'à présent, celles-ci n'ont toutefois pas pu donner lieu au développement d'une stratégie de formation concertée entre l'ACC et l'ASTRAC.

En ce qui concerne les années prochaines, la formation restera un axe important de notre plan d'action avec pour objectif de continuer à renforcer les compétences indispensables des professionnel-le-s des Centres culturels, tous métiers confondus, sans oublier les membres des instances.

Les actions en cours seront poursuivies telles quelles en 2023, mais en cherchant à articuler davantage les contributions respectives des deux fédérations, par exemple en profitant des ateliers de la Jpro pour faire un relevé des attentes et définir des pistes pour des formations nouvelles.

Le défi pour la suite sera d'articuler nos différentes propositions au sein d'un programme cohérent adossé à une stratégie forte qui tient compte à la fois des attentes des acteur-trice-s du secteur et des offres de formations d'autres opérateurs proches du secteur.

1. Elaboration d'une stratégie de formation concertée

- Articulation des propositions ACC-Incidence/ASTRAC

La définition d'une stratégie de formation partira d'une évaluation des propositions développées jusqu'à présent par l'ACC, entre autres en partenariat avec Incidence, et l'ASTRAC afin de les articuler de manière optimale.

- Réflexions/dialogue avec d'autres acteurs de formation

Les réflexions seront menées en dialogue avec les services de l'Administration. Nous chercherons à y associer également les principaux autres opérateurs de formation actifs auprès des Centres culturels, de façon à pouvoir agir dans la meilleure cohérence et complémentarité possibles.

Ceci permettra également de créer des ponts entre nos différentes propositions, notamment pour les compléter ou pour relayer des informations utiles sur des formations que nous ne serions pas en capacité de développer.

- Relevé des besoins du secteur

Nous solliciterons régulièrement les différent-e-s acteur-trice-s du secteur afin de connaître les attentes en termes de formations et leur évolution, entre autres lors de rencontres professionnelles ou via des sondages. Nous assurerons l'évaluation de nos formations et de notre offre dans sa globalité avec les participant-e-s et les autres parties prenantes.

Élaboration d'une stratégie de formation concertée

Articulation des propositions ACC-Incidence/ASTRAC

Réflexions/dialogue autres acteurs de formation

Relevé des besoins



FORMER

Développement de formations (en présentiel/en ligne)

Poursuite du plan Culture Plus (avec Incidence)

Formations à la demande (catalogue)

Ateliers Jpro

Formation-action Paideia avec RC21 et la Plateforme d'Observation des DC

2. Développement de formations

Notre offre de formations sera poursuivie. Les différents axes de travail existants seront maintenus mais pourront être redéfinis et réagencés au sein d'une stratégie repensée.

- Culture Plus

Le plan de formation créé conjointement avec Incidence – la Fédération de la Créativité et des Arts en amateur – sera poursuivi et développé afin de répondre au mieux aux besoins de notre secteur, à la fois au niveau des directions mais aussi des différents métiers au sein des équipes. Une offre spécifique aux administrateur.trice.s pourra être maintenue si pertinente. Riche de notre expérience de plus de 6 ans, nous proposerons aux participant.e.s des contenus de qualité en lien avec les réalités sectorielles et de terrain, des méthodologies et expérimentations innovantes, des outils pragmatiques et concrets pour transférer les acquis dans leur pratique quotidienne, tout cela grâce notamment à des formateur.trice.s expérimenté.e.s et ayant de l'expérience dans notre secteur. Nous veillerons à proposer les formations en présentiel ou en ligne.

- Catalogue à la demande

Nous continuerons d'offrir cette possibilité de décentralisation à tous les Centres Culturels et de développer des formations sur mesure, davantage en lien avec leurs réalités.

- Ateliers de la Journée de rencontres professionnelles (Jpro)

En tant que rencontre sectorielle annuelle, la Jpro s'inscrit avant tout dans la fonction de l'action fédérative pour mettre en réseau les professionnel-le-s des Centres culturels. Elle mobilise toutefois d'autres fonctions, dont celle de la formation, dans la mesure où elle contribue à renforcer les savoirs et les savoir-faire des participant.e.s, notamment dans le cadre des ateliers.

Nous poursuivrons l'organisation de ces ateliers, qui pourront prendre des formes différentes : temps d'échange et de partage construits autour de témoignages d'acteur.trice.s de terrain, moments de réflexion partagée ou de mise en pratique de techniques d'animation, mini-formations sur des thématiques plus ou moins pointues s'adressant à certains métiers.

- Focus sur les droits culturels

Le cycle de travail "Cultiver les droits culturels. Expérimenter Paideia" lancé en 2021 par l'ASTRAC et la Plateforme des droits culturels (Culture & Démocratie) avec le soutien de Réseau Culture 21 se poursuivra en 2023 autour de la découverte et l'expérimentation d'outils et d'approches pour faciliter la traduction des droits culturels en actes et vice versa. Concrètement, des rencontres seront organisées et un accompagnement sera assuré aux professionnel-le-s et à quelques équipes de Centres culturels et leurs partenaires qui souhaitent aller plus loin dans l'analyse de leurs pratiques au regard des droits culturels selon la méthode Paideia.

L'action sera évaluée par nos fédérations à la fin de l'année 2023 afin de définir sous quelle forme elle pourra être poursuivie, et en vue de son articulation à nos autres propositions de formation.

PRIORITÉS ET POINTS D'ATTENTION

Les actions de formation relèvent du "socle de base" de l'action fédérative tout en permettant de travailler les enjeux du plan d'action.

Dans le cadre de ce "socle de base", les formations relatives aux différents aspects de la gestion des Centres culturels seront poursuivies, sur des thématiques que nous définirons en réponse aux actualités du secteur et aux demandes qui nous parviendront de ses acteur·trice·s.

En ce qui concerne les enjeux, la consolidation et le développement de la professionnalisation contribueront à la fois à donner au secteur une image plus forte (promouvoir et soutenir les Centres culturels ...) et à enrichir et rendre plus opérantes les pratiques professionnel·le·s (consolider et défendre les droits culturels des professionnel·le·s...).

Comme évoqué ci-dessus, les enjeux de notre plan d'action 2023-2027 nous poussent à porter une attention particulière aux droits culturels, pour contribuer à une meilleure connaissance et compréhension du référentiel par les partenaires des Centres culturels, les décideurs, le grand public et faciliter son appropriation et son partage au sein des équipes grâce à des allers-retours fluides entre la théorie et les pratiques.

Dans ce contexte, nous nous intéresserons notamment aux outils d'intelligence collective et aux nouveaux modes de gouvernance.

Nous veillerons à privilégier des approches participatives, pour valoriser les contributions des différent·e·s acteur·trice·s du secteur en tant que porteur·euse·s de savoirs et encourager les échanges de savoirs entre les participant·e·s à nos initiatives de formation.

RÉSEAUX : INTERLOCUTEURS, PARTENARIATS ÉTABLIS ET POTENTIELS:

Partenariats établis

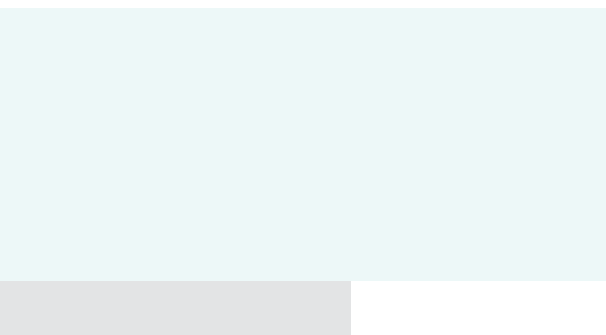
- Incidence
- ATPS
- Culture & Démocratie - Plateforme d'observation des droits culturels
- Réseau Culture 21
- Plateforme francophone du Volontariat - projet CAP'Admin

Partenariats potentiels

- PointCulture
- CESEP
- Centre d'Information et d'Éducation Populaire de la Province de Namur (CIEP)
- Centre Bruxellois d'Action Interculturelle (CBAI)

Interlocuteurs

- Administration générale de la Culture : Direction des Centres culturels, Service général de l'Action territoriale
- Les intervenants indépendants actifs auprès des Centres culturels
- Fonds 4S



F. MOBILISER

La fonction de mobilisation porte sur l'information et la sensibilisation des acteurs des Centres culturels sur des questions culturelles et sociétales et sur l'accompagnement de dynamiques pour agir de manière collective sur ces questions.

Enjeux sectoriels/secteur culturel

PECA

Droits Culturels

Autres à définir selon les actualités



MOBILISER

Enjeux de société

Lutte contre le repli, le racisme, l'exclusion

Lutte contre la pauvreté

Egalité homme-femme

Autres à définir selon les actualités

Des questions à travailler en 2023-2027 ont été définies avec les acteur-trice-s du secteur sur la base de l'enquête menée début 2020, avant la crise sanitaire. D'autres questions sont apparues depuis : la défense du "grand" secteur culturel, la solidarité avec les artistes dans leur recherche d'une meilleure protection sociale, la défense des personnes les plus fragiles frappées par la crise, la lutte contre l'isolement, le soutien aux jeunes dans la défense de leurs aspirations et d'autres problématiques (post)Covid, sans oublier le défi climatique et la transition sociétale, ... Celles qui feront l'objet d'actions de mobilisation seront (re)définies régulièrement en fonction des actualités.

Notre intention est d'agir de manière conjointe ou coordonnée dès 2023, notamment sur les questions identifiées à ce stade. En fonction des problématiques nouvelles qui apparaîtraient, il est possible qu'avant la création d'instances communes, des actions de mobilisation distinctes soient menées par l'ACC et l'ASTRAC dans le cas de positionnements différents et/ou difficiles à concilier.

1. Enjeux sectoriels/culture

Nous mobiliserons le secteur :

- pour défendre la culture au sens large, pour dépasser les clivages entre action (socio)culturelle (y compris diffusion) et soutien à la création aussi bien entre secteurs subventionnés/non subventionnés qu'entre artistes et institutions culturelles. Cette mobilisation pourra se faire notamment au travers de sensibilisations à des actions collectives transsectorielles (de type Still Standing).
- autour des droits culturels et la défense de leur exercice effectif, par la valorisation de l'action culturelle, des pratiques artistiques et leurs impacts;
- dans le cadre du PECA, pour encourager son implication large dans la mise en œuvre du chantier mais aussi pour lui permettre de contribuer à orienter celui-ci grâce à une prise en compte des réalités de terrain et la valorisation des collaborations existantes des Centres culturels avec les écoles.

2. Enjeux de société

Une veille sera assurée quant aux actions qui seront organisées par différents acteur-trice-s en lien avec les thématiques issues de l'enquête : la lutte contre le repli, le racisme, l'exclusion, la lutte contre la pauvreté, l'égalité homme-femme et qui font écho à des préoccupations pérennes du secteur.

Les autres questions qui feront l'objet d'actions de mobilisation seront définies avec le secteur, en réponse à ses évolutions et celles de la société en tenant compte des valeurs et du projet de société défendus historiquement par les Centres culturels.

Nous pourrions prendre l'initiative de développer nous-mêmes des actions sur certaines thématiques et de formes diverses, à définir.

PRIORITÉS ET POINTS D'ATTENTION

La mobilisation des acteur-trice-s du secteur vise à renforcer leur pouvoir d'agir au sein de la société, dans le cadre d'alliances diverses pour défendre les valeurs et les approches fondatrices des Centres culturels au sens très large. Elle contribue ainsi aux deux enjeux du plan d'action 2023-2027.

Il n'est pas à exclure que certaines actions, notamment pour améliorer le bien-être des travailleur-euse-s, en lien avec l'enjeu consolider et défendre leurs droits culturels, engendrent des tensions entre les professionnel-le-s et les Centres culturels en tant qu'employeurs. La nouvelle configuration fédérative prendra en compte cette possible division et cherchera à se doter d'organes décisionnels permettant l'expression et la défense des intérêts des deux parties afin d'établir un rapport de force équilibré.

RÉSEAUX : INTERLOCUTEURS, PARTENARIATS ÉTABLIS ET POTENTIELS

Partenariats établis

- Collectif Still Standing
- Culture & Démocratie
- Réseau Culture 21

Partenariats potentiels/réseaux en lien

- Les autres fédérations du secteur culturel
- Les consortiums PECA, le CECP
- Article 27
- Réseau wallon de lutte contre la pauvreté (RWFP)
- Unia
- United Stages



G. MENER DES ACTIVITÉS DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

Cette fonction porte sur l'amélioration des connaissances qui nous sont utiles pour comprendre la vie et l'évolution du secteur afin de mieux le défendre et l'accompagner.

Elle porte aussi sur le développement de nouveaux outils et approches pour faciliter la poursuite des missions des Centres culturels dans leurs différents aspects.

Pour différentes raisons, et notamment à cause d'un manque de moyens, elle n'a pas pu être investie de manière importante jusqu'à présent même si des initiatives ont été prises dans le cadre des plans d'action respectifs 2017-2021.

L'intégration ACC-ASTRAC permettra un renforcement en lien avec d'autres fonctions, ancré dans les rôles "historiques" et les expertises de chaque fédération : l'ACC en lien avec la gestion, l'ASTRAC en lien avec l'accompagnement des pratiques professionnelles des différents métiers, et avec la mise en pratique des droits culturels notamment.

1. Développement d'outils

- Décret, droits culturels

Nous nous concentrerons notamment sur les dynamiques pour développer les droits culturels. Les outils de la démarche Paideia pour faciliter celles-ci seront testés, évalués et le cas échéant adaptés, avec les professionnel-le-s des Centres culturels et leurs partenaires.

En tant que membre du Comité de pilotage de la Plateforme d'observation des droits culturels, nous participerons activement aux réflexions de Culture & Démocratie pour construire des outils relatifs aux droits culturels pour et avec les Centres culturels.

- Outils de gestion et modèles de documents

En ce qui concerne les métiers de direction et de gestion administrative et financière des Centres culturels, nous poursuivrons la création d'outils de gestion et des modèles de documents juridiques et patronaux. A cet effet, nous continuerons à développer la base de données évolutive alimentée conjointement avec Incidence.

- Autres

D'autres outils pouvant intéresser les différents métiers des Centres culturels pourront être créés également, tels que des inventaires de bonnes pratiques sur des thématiques innovantes et/ou inspirées par les actualités (par exemple la gestion éco-responsable).

Développement d'outils

Décret, droits culturels

Outils de gestion et
modèles de documents

Autres : inventaire de
bonnes pratiques, etc.



RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

Récolte de données objectivables sur les Centres culturels

Base de données des Centres
culturels (reconnaisances,
subventions,...) et autres outils de
monitoring pour le secteur

Sondages

2. Récolte de chiffres et données objectivables sur les Centres culturels

La crise Covid nous a démontré l'importance d'avoir un accès à certaines informations "fiabiles", quantitatives et autres, régulièrement mises à jour et ce, rapidement. Pour ce faire, nous constituerons une ou des bases de données relatives aux Centres culturels rassemblant différentes données utiles : type de reconnaissances, montants des subventions, nombre d'ETPs, infrastructures, centres d'intérêts et types d'activités, ...

Nous tenterons de contribuer aux démarches semblables mises en place par d'autres acteurs, dans la mesure où nos moyens le permettent et en fonction des objectifs poursuivis.

Nous développerons également d'autres outils de monitoring pour le secteur tels que des sondages, notamment afin de mieux cerner les réalités spécifiques des différents métiers du secteur ou pour pouvoir répondre à des besoins ou demandes ponctuelles.

PRIORITÉS ET POINTS D'ATTENTION

Cette fonction sera investie en lien avec les deux enjeux.

Le développement de différents outils à destination des Centres culturels et de leurs équipes se veut une contribution au renforcement des compétences des travailleur-euse-s, à la qualité et au sens de leur travail, à un exercice plus effectif de leurs droits culturels en tant que professionnel.le.s.

La réalisation d'inventaires de bonnes pratiques est intéressante à cet effet, permettant entre autres de donner une meilleure visibilité à ces pratiques, participant ainsi à promouvoir et soutenir les Centres culturels. Le travail sur cet enjeu bénéficiera également de la récolte de données objectivables à l'aide d'outils de "monitoring" et de sondages dans la mesure où ces informations nous permettront d'étayer et de mieux argumenter les positions que nous défendrons pour et avec le secteur et d'évoquer avec plus de facilité son rôle dans la société. Les outils à développer en premier lieu seront donc définis en lien notamment avec les priorités relatives à la représentation, la défense et la promotion des Centres culturels.

Dans la mesure du possible, nous contribuerons à toute recherche pertinente susceptible de rencontrer les enjeux de notre plan d'action et/ou de défendre et promouvoir les Centres culturels et leurs acteur-trice-s.

RÉSEAUX : INTERLOCUTEURS, PARTENARIATS ÉTABLIS ET POTENTIELS

Partenariats établis

- Direction des Centres culturels
- Culture & Démocratie - Plateforme d'observation des droits culturels
- Réseau Culture 21
- Incidence
- CESSoc

Interlocuteurs

- Universités et hautes écoles

III. RÉSEAUX/PARTENARIATS

La présentation des axes opérationnels par fonction de l'action fédérative a été l'occasion d'évoquer, pour chacune de ces fonctions, les réseaux que nous chercherons à mobiliser par nos actions. Les petites listes d'interlocuteurs, de partenaires établis et potentiels sur les pages précédentes sont le reflet de nos relations actuelles et se veulent non exhaustives.

La mise en oeuvre des plans d'action 2017-2021 a en effet été l'occasion, à la fois pour l'ACC et l'ASTRAC, de nouer et d'entretenir de nombreux contacts permettant d'enrichir leurs actions respectives, de s'engager dans des collaborations et de conclure des partenariats plus ou moins conséquents.

En 2023-2027 aussi, nous souhaitons continuer à travailler de manière transversale et élargie avec les secteurs proches des Centres culturels mais également investir plus durablement d'autres réseaux des secteurs, socioculturels ou non, avec lesquels nous n'avons pas encore travaillé. Il s'agit ici de faire perdurer les contacts et collaborations déjà établis et de poursuivre les ponts avec des opérateurs-clés au-delà de notre secteur. Nous souhaitons ainsi contribuer au décroisement des secteurs et de leurs initiatives, pour rencontrer les deux enjeux de notre plan d'action, et plus généralement pour faire vivre les droits culturels de toutes et tous.

Au sein du secteur culturel, la crise COVID a eu pour effet bénéfique d'assurer un rapprochement avec les autres fédérations de la FW-B et même en Flandre, entre autres et notamment avec les fédérations des Arts de la scène de la FW-B. Nous souhaitons poursuivre le dialogue avec ce secteur-clé pour s'enrichir mutuellement, contribuer à des relations fluides entre les acteur-trice-s que nous représentons respectivement et défendre des enjeux communs.

La carte du réseau en annexe 6 traduit notre volonté d'inscrire notre action dans des réseaux de collaboration larges tout en mettant en évidence nos principaux partenaires d'action pour 2023-2027.

IV. AUTO-ÉVALUATION

La mise en œuvre du plan d'action sera accompagnée d'un processus d'auto-évaluation dont les objectifs seront :

- d'établir un suivi des résultats (quantitatifs et qualitatifs) de nos initiatives, des difficultés rencontrées,
- de sonder le secteur sur les impacts de notre action, mais aussi sur ses attentes pour la suite,
- de vérifier si les axes opérationnels retenus restent pertinents au regard des enjeux,
- de s'interroger sur la validité des enjeux au regard de l'évolution du secteur.

Ce processus se déclinera en plusieurs étapes, associant différent-e-s acteur-trice-s et intervenant-e-s.

1. Qui ? À quelle fréquence ?

A. PAR LES ÉQUIPES/L'ÉQUIPE

Une mise au vert annuelle sera organisée pour évaluer le fonctionnement de l'équipe professionnelle, identifier les forces et les faiblesses, les points à améliorer, avec un plan de formation corrélé. Ces moments donneront lieu à un rapport au conseil d'administration.

Avant la création de la structure unique, l'évolution des collaborations entre les équipes des deux fédérations et leurs impacts sur l'évolution des fonctions de chaque travailleur-euse feront l'objet d'un suivi attentif en lien avec la définition d'un nouvel organigramme pour la future équipe unique. Pendant cette période, les mises au vert pourront être plus fréquentes.

B. AVEC LES INSTANCES

Au sein des instances, deux réunions seront programmées, à mi-parcours et en fin de contrat-programme, pour évaluer la mise en œuvre du plan d'action, leur fonctionnement et l'articulation administrateur-trice-s-équipe-membres-secteur. Les participant-e-s à ce processus, qui sera préparé par l'équipe, seront identifié-e-s par le conseil d'administration.

Avant la création de la structure unique, des réunions conjointes des conseils d'administration des deux fédérations permettront de monitorer et d'évaluer de manière continue le processus de rapprochement (mutualisation, coordination, collaborations).

C. AVEC LES MEMBRES ET LES ACTEUR-TRICE-S DU SECTEUR

L'action des fédérations se construit grâce à des échanges permanents avec les acteur-trice-s du secteur et parmi ces derniers, leurs membres notamment.

L'assemblée générale, la Jpro et d'autres moments rassembleurs permettront de présenter notre travail mais également de recueillir les avis du secteur sur celui-ci et/ou face à l'actualité.

Ces moments d'échange sont autant d'occasions de questionner et mettre au point nos actions et notre fonctionnement, tout en contribuant à nous aider à développer une vision très concrète de l'action des Centres culturels dans toute sa diversité et dans ses différents aspects. En fin de contrat-programme, nous lancerons une enquête évaluative et prospective sur notre action et notre fonctionnement.

D. AVEC LES PARTENAIRES

Chaque action menée en partenariat fera l'objet d'une évaluation partagée par les partenaires. Celle-ci s'intéressera aux résultats et aux impacts de l'action au regard des objectifs fixés, mais aussi à la qualité du partenariat.

2. Comment ? Quoi ?

Nous veillerons à avoir recours à des outils d'intelligence collective novateurs et nous ferons appel, le cas échéant, à des intervenants extérieurs tels qu'un.e artiste. Nous nous servirons de supports diversifiés et d'outils rassembleurs et épanouissants tels que "l'arbre d'Ostende" ou le jeu "Dixit", pour recueillir les impressions sans expliciter l'objectif d'évaluation afin de se détacher de tout a priori et amener une réflexion la plus libre possible (par exemple pour recueillir des impressions après une activité).

A. EVALUATION DES ACTIONS

Trois actions seront sélectionnées en début de contrat-programme afin d'être évaluées de manière plus approfondie et continue. La sélection se fera sur proposition de l'équipe, sur base des critères suivants :

- Des actions qui s'inscrivent sur le long terme (au moins le temps d'un CP)
- Des actions qui touchent à différentes fonctions de l'action fédérative
- Des actions qui vont fortement nous mobiliser
- Si ces actions préexistaient, une attention à choisir des projets dont l'équipe est particulièrement fière ou qui ont échoué

Chaque action sera décrite dans une fiche (intitulé, fonction, descriptif, objectifs). En début de contrat-programme, les équipes, nourries par les conseils d'administration, définiront les indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) pour pouvoir évaluer si les objectifs de l'action qu'ils examinent ont été atteints. Il s'agit dans un premier temps de définir ces indicateurs, pas d'y répondre.

Ces indicateurs seront ensuite analysés en cours de contrat-programme par les différentes parties prenantes.

B. ÉVALUATION DU RAPPROCHEMENT

Le GT ASTRAC-ACC a défini les premières étapes-clés du rapprochement. Dès l'introduction de cette demande de reconnaissance, il sera remplacé par des Conseils d'administration "élargis" ou "conjointes" qui réuniront les administrateur-trice-s des deux fédérations. Comme mentionné ci-dessus, ceux-ci évalueront le processus sur base des objectifs fixés.

EXEMPLE

ACTION : Plan de formation Culture Plus

FONCTION : Former

DESSCRIPTIF : Culture Plus est un plan de formation co-porté par l'ACC et Incidence, la Fédération de la créativité et des arts en amateur. Culture Plus propose deux axes de développement de compétences : en animation culturelle ou en gestion organisationnelle. Les formations s'adressent aux professionnel-le-s et aux administrateur-trice-s des Centres culturels, CEC et autres structures de secteurs proches qui assument dans leur structure des missions de direction, de coordination, d'animation, d'administration ou de communication.

OBJECTIFS : Former les professionnel-le-s et administrateur-trice-s des Centres culturels, CEC et autres associations socioculturelles. Proposer des outils et apprentissages adaptés à la réalité de terrain. Favoriser les échanges et la transversalité entre les secteurs socioculturels. Professionnaliser le secteur.

INDICATEURS D'ÉVALUATION :

- La participation : le nombre, la représentation (administrateur-trice-s, directeur-trice-s, travailleur-euse-s, ...), le lieu adéquat (décentralisation).
- Corrélation avec les besoins du secteur.
- Feed-back des formateurs.
- Évaluation à chaud des participant-e-s.
- Conformité avec l'application du décret.
- Durée adaptée au sujet.
- Récurrence (utile ou pas).
- Adapté aux besoins en formation et spécifique au secteur culturel.
- Coût adapté à la qualité.
- Accessibilité (mobilité, transports en commun).
- Intervenants (qualité, en adéquation avec le thème).
- Méthodologie participative (exercices pratiques).
- Évaluation du partenariat (légitimité, choix du contenu).

3. Quand ?

2023 : équipes + conseils d'administration "élargis"

2024 : équipe

2025 : équipe + conseil d'administration

2026 : équipe

2027 : équipe + instances (conseil d'administration, assemblée générale) + secteur

V. RESSOURCES ET MOYENS

1. Vers une structure unique

Une proposition pour définir les fondations de la nouvelle structure a été faite lors des travaux en GT ACC-ASTRAC, mise en débat lors du forum du 9 décembre 2021, et validée par les conseils d'administration des deux fédérations en tant que base pour des réflexions futures.

La réunion des deux fédérations aboutira à la création d'une nouvelle ASBL en 2024. Cette forme juridique ayant été retenue pour répondre aux prescrits du Décret sur les Centres culturels notamment. Les considérations qui ont guidé le GT sont les suivantes :

- La nouvelle fédération unique doit rassembler les deux types de membres des fédérations actuelles personnes morales (ACC) et personnes physiques (ASTRAC), mais afin de ne pas alourdir le fonctionnement des instances, il n'est pas nécessaire de créer deux chambres distinctes au sein de l'assemblée générale.

- En ce qui concerne les statuts,

- o Nous préciserons en préambule l'historique et les raisons de certains choix pour assurer une continuité et nous développerons les missions de la fédération unique et les valeurs qu'elle défend (objet social).

- o Nous serons attentifs aux vocables et à l'étymologie pour éviter les clivages ou favoriser la dualité entre les différents membres de la future structure.

- o Les statuts ne seront pas trop contraignants et les précisions seront détaillées dans un Règlement d'Ordre Intérieur.

- En ce qui concerne les instances et notamment le conseil d'administration :

- o Pour la composition des instances, nous serons vigilants à une représentation géographique équilibrée, à tendre vers la parité de genre et à réunir des profils variés des représentant.e.s du secteur mais sans en faire une contrainte.

- o Nous serons sensibles à maintenir une décentralisation des réunions des instances pour favoriser la représentativité régionale ou alterner réunions à distance et en présentiel.

- o Les débats liés aux actions et mandats sont motivants et intéressants pour les membres du conseil d'administration qui ne doit donc pas être une instance dédiée à la gestion uniquement. Dans un souci de souplesse, des groupes de travail pourront être constitués pour travailler sur certaines questions spécifiques avec la possibilité de faire appel à des personnes-ressources. Il est souhaitable toutefois de ne pas multiplier les lieux de débat et de discussion statutaires.

- o Nous définirons un nombre maximum pour la composition du conseil d'administration mais pas de minimum.

Le GT propose les grandes lignes suivantes pour l'architecture de la future fédération unique :

- **Forme juridique** : ASBL.
- **Objet social** : défense du secteur (se défaire de la dichotomie entre travailleur-euse-s et employeur-euse-s). L'objet social doit être le fruit d'un travail réfléchi entre les fédérations actuelles.
- **Composition de l'assemblée générale** : personnes physiques (travailleur-euse-s du secteur) et personnes morales (associations du secteur) représentées par un membre de leur personnel ou de leurs instances.

Cependant, le représentant d'une personne morale ne peut pas également devenir membre en tant que personne physique.

Un membre, un vote.

Les modalités de cotisation seront différentes pour les deux catégories de membres. La cotisation des personnes morales donnera accès aux services et aux informations réservés aux gestionnaires des associations du secteur fournis actuellement par l'ACC en tant que chambre patronale.

Cotisation

Membres personnes physiques



Montant symbolique = accès informations sectorielles

Membres = personnes morales



Montant à définir = accès aux services

- **Composition du conseil d'administration** : parité entre personnes physiques et représentant-e-s de personnes morales, avec une volonté de tendre vers un minimum de 25 % de travailleur-euse-s autres que la direction et de 25 % d'administrateur-trice-s.

- **Mandats** : la future structure devra être en capacité de conserver les mandats actuels, entre autres et notamment en matière de concertation sociale. Nous relevons la question de la perte d'une voix au sein de chaque chambre de concertation dans laquelle nos deux fédérations sont représentées aujourd'hui. Il conviendra de modifier le décret nouvelle gouvernance afin de repenser les équilibres entre les différents types de membres et de fédérations au sein des chambres de concertation.

- **Timing** : préparation et constitution d'une nouvelle ASBL en 2023 qui remplacera les deux fédérations actuelles en 2024.
- **Expertise** : les présentes intentions seront soumises à un juriste spécialisé en matière de fusion d'ASBL pour définir les options envisageables sur les aspects techniques de la future structure.
- **Communication** : un travail relatif à la dénomination de l'ASBL unique mais aussi à l'identité visuelle et graphique sera réalisé afin d'assurer la cohérence de notre communication vers nos membres et l'extérieur. Tous nos outils de communication actuels (sites, réseaux sociaux, publications etc.) seront repensés dans cette optique.

2. Plan financier

Afin d'établir le budget 2023-2027 (voir annexe 7), nous proposons l'hypothèse d'une fusion de l'ACC et de l'ASTRAC en 2024. Le budget 2023 est donc encore scindé entre les 2 fédérations, ensuite nous présentons un budget commun.

Nos projections ont été calculées sur base de l'évolution de nos comptes ces 2 dernières années. Notre action fédérative est reconnue en tant que partenaire de concertation à différents niveaux, pour son expertise, son soutien (conseils et accompagnement) et pour ses compétences de mise en réseau. Cette reconnaissance engendre des sollicitations et des attentes croissantes à la fois du secteur et de ses interlocuteurs, auxquelles nous nous devons de continuer à répondre, et ce d'autant plus au regard des enjeux auxquels les Centres culturels doivent faire face : les crises sanitaire et sociale, les défis économiques et écologiques, ...

Une équipe forte, compétente et stable est donc indispensable pour accompagner le secteur. Nos moyens humains représentent la part essentielle de nos ressources, nous plaçons pour leur pérennisation.

En effet, la masse salariale représente la dépense la plus importante (environ 80 %).

À ce stade, pour avoir une projection la plus prudente, le montant affecté à ce poste équivaut à l'hypothèse du maintien des emplois dans la totalité des régimes de travail, c'est-à-dire sans réduction de temps de travail.

Aussi, les instances défendent les propositions suivantes :

- préserver tous les emplois, d'autant plus que hormis un poste de direction tous les postes sont subventionnés;
- une harmonisation salariale vers le haut en matière de barèmes et d'échelons, en application de la législation en vigueur et en conformité avec les fonctions et responsabilités réelles, ainsi que pour les avantages (tickets restaurant, jours de congé extra-légaux, ...);

- le maintien de deux unités d'exploitation, tant pour préserver les conditions de travail que pour préserver les subventions régionales d'aides à l'emploi de chaque fédération.

Tenant compte de tout ce qui précède, à subvention constante (par rapport à la situation en 2022), et avec une indexation des salaires limitée à 2 % par an à partir de 2023, la projection identifie un déficit structurel dès la première année du contrat-programme qui se creuse les années suivantes en raison notamment de l'évolution salariale pour engendrer un déficit cumulé de plus de 280.000€ de au bout du contrat-programme (voir projection ci-dessous).

BUDGET 2023-2027		nouveau CP; fusion apd. 2024						
COMPTE	LIBELLÉ	PROJECTION 2023			PROJECTION 2024	PROJECTION 2025	PROJECTION 2026	PROJECTION 2027
		ASTRAC	ACC	Total				
TOTAL RECETTES D'EXPLOITATION AVANT REPRISE		€ 138.864,36	€ 450.130,71	€ 588.995,06	€ 590.587,52	€ 597.975,94	€ 605.493,31	€ 613.142,03
TOTAL DEPENSES D'EXPLOITATION AVANT REPRISE		€ 167.562,99	€ 464.971,09	€ 632.534,08	€ 644.307,44	€ 655.781,08	€ 667.485,96	€ 678.026,78
	Résultat d'exploitation (+) APRES provision/ reprise	€ (28.698,64)	€ (14.840,38)	€ (43.539,01)	€ (53.719,91)	€ (57.805,14)	€ (61.992,65)	€ (64.884,75)
	Résultat reporté	(43.539,01) € - 97.258,93 € - 155.064,07 € - 217.056,72 € - 281.941,47 €						

Afin d'éviter ce déficit structurel, une subvention de la FW-B d'un montant de 264.000€ sera nécessaire dès 2023, suivie d'une augmentation annuelle de 2 % pour les années 2024-2027.

Cette augmentation se justifie comme nous l'évoquons par l'augmentation des charges, en particulier, salariales. Par ailleurs, nous tenons à rappeler qu'en 2017 aucune de nos deux fédérations n'avait obtenu l'augmentation demandée pour son contrat-programme 2017-2021, ce qui les a empêchées de mener leurs actions comme elles l'auraient souhaité.

En ce qui concerne l'ASTRAC, ce refus a en outre engendré une dépendance d'aides extraordinaires à renouveler chaque année pour garantir la continuité des initiatives et de l'emploi, notamment dans le cadre du projet de la Plateforme d'Échange et de Partage.

Notre plan financier intègre dès lors l'hypothèse d'une intégration dans le subside structurel (de l'ASTRAC en 2023 et de la fédération unique à partir de 2024) du montant de ces aides obtenues annuellement de 2017 à 2022. La Plateforme d'Échange et de Partage a prouvé amplement son intérêt en 2017-2022, notamment en tant que démarche pour mettre en réseau les professionnel-le-s et les équipes, une fonction de l'action fédérative qui rencontre une attente importante de la part du secteur, contribuant à la richesse de son action et à l'épanouissement de ses travailleur-euse-s. Le plan d'action 2023-2027 prévoit de consolider et de poursuivre les démarches testées dans le cadre de ce projet; comme développé précédemment, celles-ci constitueront une dimension transversale et fondamentale à plusieurs axes opérationnels.

La pérennisation du financement dévolu à la Plateforme est indispensable à cet effet.

En vue de diversifier nos sources de financement, les pistes suivantes sont également envisagées :

- valider notre **éligibilité au Décret emploi**, avec un accès aux subventions complémentaires dès à présent et le financement d'un permanent dès la création de la structure unique.
- envisager une **augmentation des cotisations** mais nous souhaitons que nos services restent accessibles aux membres, sans que la cotisation ne soit un frein,
- rechercher des **financements alternatifs** au pouvoir public. Les démarches entreprises dans ce sens ont permis d'obtenir un soutien d'Ethias (20.000€/an) mais les autres pistes explorées n'ont pas abouti à ce jour,

Pour pouvoir mener à bien leurs plans d'action, l'ACC et l'ASTRAC sollicitent une aide de la FW-B d'un montant global de 264.000 euros en 2023. Ce montant se répartira de la manière suivante :

- > 166.000 euros pour participer au financement du plan d'action de l'ACC en 2023
- > 98.000 euros pour participer au financement du plan d'action de l'ASTRAC en 2023

RECETTES

Les projections incluent :

- Le maintien des activités destinées aux membres et aux professionnel-le-s du secteur à un tarif démocratique.
- Le maintien du plan de formation avec une stabilisation des bénéfices, similaire à ceux atteints en 2021.
- Une augmentation des cotisations des membres uniquement liées à l'index. Le mode de calcul des cotisations des membres de la future fédération unique n'a pas encore été défini. La projection part de l'hypothèse d'une simple addition des montants versés actuellement par les associations du secteur à chacune des fédérations.
- Le maintien de la subvention Ethias.
- Une augmentation de la subvention ordinaire de la FW-B et l'intégration dans le subside structurel du montant de l'aide extraordinaire de 23.000 euros obtenu annuellement par l'ASTRAC de 2017 à 2022 pour le projet de la Plateforme d'Échange et de Partage.
- Le maintien des postes APE, ACS et Maribel obtenus à ce jour.

DÉPENSES

La plupart des dépenses ont été indexées à concurrence de 2 % par an à partir de 2023.

Dans les comptes 61, c'est le cas des loyers et charges locatives, des coûts de l'énergie, des frais de déplacement et de communication.

Nous nous sommes également limité à une indexation de 2 % par an pour les rémunérations. Ce qui est probablement sous-estimé même au-delà de 2023.

Les dépenses qui pourront être mutualisées le sont dès 2024, à savoir les frais de secrétariat social, différentes assurances comme celles relatives à la responsabilité civile des administrateur-trice-s, certains frais de réception, les honoraires comptables, la médecine du travail, ...

Les frais de chèques-repas de l'équipe et les déplacements des administrateur-trice-s sont revus à la hausse.

Aucune nouvelle dépense n'est prévue afin de garantir l'équilibre budgétaire de la nouvelle structure. Le développement de nouveaux projets qui nécessiteraient des fonds supplémentaires, sera conditionné à l'obtention de nouveaux financements (appels à projets, aides ponctuelles, mécénat).

3. Equipe(s)

Le GT et les conseils d'administration de l'ACC et l'ASTRAC ont initié une réflexion sur le futur organigramme de la fédération unique. Ces échanges ont mis en lumière l'importance de ce chantier et le besoin d'y consacrer un temps d'analyse et d'accompagnement qui devra être mené tout au long des années 2022 et 2023, jusqu'à la création d'une seule ASBL.

Cette méthodologie s'inscrit pleinement dans un des enjeux que nous avons identifiés pour ce plan d'action, à savoir: défendre les droits culturels des professionnel-le-s : des travailleur-euse-s épanoui-e-s, des pratiques valorisées, des équipes en synergie. En effet, il est essentiel que nos pratiques soient en accord avec nos enjeux, la philosophie et le sens du projet.

Le modèle de gestion et la structuration de l'organigramme pourraient revêtir différentes formes, à tester avant d'arrêter une proposition. Ils tiendront compte des apports bénévoles importants des administrateur-trice-s et d'autres membres de la fédération qui resteront nécessaires afin de pouvoir mener à bien nos missions. Il s'agit aussi d'instaurer des modes de collaboration qui permettront de transmettre et partager les projets historiques et les "cultures de travail" spécifiques de l'ASTRAC et de l'ACC en cherchant à les conjuguer et à trouver les bons équilibres.

Notre projet pilote pourrait également être une source d'inspiration pour notre secteur en mutation.

Afin de pouvoir avancer dans un climat fertile et de confiance, un accompagnement sera organisé avec l'aide d'un-e intervenant-e externe, spécialisé-e dans les questions de gouvernance, de management et d'organisation des associations.

Pour ce faire, il a été décidé d'un agenda comprenant différentes étapes qui démarrera dès le dépôt de la présente demande :

2ÈME SEMESTRE 2022

Réunion de travail avec les directrices, les présidents, et deux administrateur-trice-s ayant une expérience en matière de modes de collaboration "alternatives", par exemple en ce qui concerne le partage des tâches de direction. Cette rencontre permettra d'identifier les aspirations, les besoins, les éventuelles craintes des équipes. Un facilitateur sera également invité à la réunion. Ces échanges permettront aussi de nourrir l'élaboration d'un cahier des charges pour l'engagement d'un-e intervenant-e adapté-e à la situation.

Des conseils d'administration "élargis" (soit les 2 deux conseils d'administrations actuels réunis) suivront ce chantier pour que les décisions soient prises de concert, suite à des échanges qui permettront d'inclure tous les points de vue.

L'appel d'offre sera lancé, et en fonction des disponibilités de la structure d'accompagnement, l'appel pourrait être initié en toute fin d'année.

DE JANVIER À DÉCEMBRE 2023

Accompagnement et essai de l'une ou l'autre formule issue du travail préparatoire du second trimestre 2022.

DÈS JANVIER 2024

Choix de la formule la plus pertinente et mise en œuvre dans la nouvelle structure.

_ANNEXES



CHAPITRE 1

ANNEXE 1 : Dernière version des statuts de l'ASTRAC

ANNEXE 2 : Dernière version des statuts de l'ACC

CHAPITRE 2

ANNEXE 3 : Données d'évaluation de l'ACC 2017-2021

ANNEXE 4 : Evaluation de l'ACC en équipe

ANNEXE 5 : Résultat de l'enquête de l'ACC et de l'ASTRAC

ANNEXE 6 : Carte réseau

CHAPITRE 3

ANNEXE 7 : Plan financier 2023-2027

Il est maintenant

28 janvier, tourna de la FVB

Wépion, le
28 janvier 2020
16H00...

Wépion, le 28 janvier 2020

Madame la Ministre
Chère Bénédicte

A l'attention de Madame
la Ministre Bénédicte Linard
Fédération Wallonie-Bruxelles
Bruxelles

Madame la Ministre,
Chère Madame la Ministre,

Madame la Ministre,
Chère ministre,

Nous plaçons beaucoup d'espoir en vous...

Aujourd'hui nous sommes tous réunis pour cette JPRO.
230 personnes passionnées par leur métier et par la Culture.
230 personnes qui, malgré la flamme qui les anime,
ont peur pour leur secteur.



Sincères salutations,

Par mes témoignages, j'espère sincèrement vous
avoir éclairé sur la réalité de notre quotidien

A très bientôt

Equipes vives et motivées (pas
encore démotivées) des C.C.

Les participants à la journée Astrac

Au plaisir de vous voir
prochainement
au cœur de la

FVB!

xxx

Bous
2

**Copie à publier aux annexes au Moniteur belge
après dépôt de l'acte au greffe**



21090747

MONITEUR BELGE

23-07-2021

BELGISCH STAATSBAD

Déposé au greffe du
tribunal de commerce de Liège,
division Arlon, le 09/07/21
~~Le Greffier, Greffe~~

N° d'entreprise : **0447 235 722**

Nom

(en entier) : **ASTRAC - Réseau des professionnels en Centres culturels, asbl**

(en abrégé) : **ASTRAC**

Forme légale : **Association sans but lucratif**

Adresse complète du siège : **Rue du Couvent, 4 6810 JAMOIGNE**

Objet de l'acte : Publication des statuts coordonnés mis à jour le 10 juin 2021 (PV de l'Assemblée générale du 10 juin 2021)

PRÉAMBULE

L'ASTRAC a été fondée en tant qu'association sans but lucratif pour une durée illimitée le 25 juin 1991 par les 64 professionnels en Centres culturels identifiés dans l'acte constitutif publié le 9 avril 1992 au Moniteur belge (numéro d'identification : 5667/92).

Afin de se conformer aux dispositions du Code de société et des associations, mais aussi suite à des évolutions au niveau de la vie de l'asbl, touchant notamment la question de la définition des membres et leur admission, l'assemblée générale du 10 juin 2021 a adapté plusieurs dispositions des statuts de l'association.

Elle a adopté le texte coordonné des statuts comme suit :

TITRE 1er – Dénomination, siège, but et objectif

Art. 1er– Dénomination

L'association, constituée pour une durée indéterminée, a pour dénomination « ASTRAC – Réseau des professionnels en Centres culturels, asbl », en abrégé « ASTRAC ».

Art. 2 – Siège

Le siège de l'association est fixé en Belgique, en Région wallonne.

Le conseil d'administration peut décider de déplacer le siège statutaire dans une autre commune, située en Belgique francophone, en Région wallonne ou dans la Région Bruxelles-Capitale.

Art. 3 – But, moyens

L'association a pour but d'animer un réseau de professionnels en Centres culturels de la Communauté française de Belgique et de soutenir, accompagner et défendre le travail de ces professionnels pour contribuer à un exercice plus effectif des droits culturels par tous.

À cette fin, l'ASTRAC

-soutient des dynamiques d'échange, de mise en commun et de collaboration dans les différents domaines qui, directement ou indirectement, sont en relation avec les pratiques professionnelles et avec l'action des Centres culturels ;

-organise la circulation de l'information, la réflexion partagée et l'émergence d'une parole collective entre les travailleurs des Centres culturels, tous métiers confondus ;

-défend les intérêts collectifs des professionnels en Centres culturels et les représente collectivement auprès des tiers ;

-cherche à se concerter avec les organisations syndicales et les associations représentatives des employeurs, ainsi qu'avec toute autre fédération ou organisation représentative du secteur culturel et notamment du secteur des Centres culturels de la Communauté française de Belgique.

Art. 4 – Objectif

Les principales activités récurrentes que l'association entend réaliser sont :

-l'organisation de rencontres professionnelles,

Bijlagen bij het Belgisch Staatsblad - 29/07/2021 - Annexes du Moniteur belge

Mentionner sur la dernière page du Volet B : **Au recto** : Nom et qualité du notaire instrumentant ou de la personne ou des personnes ayant pouvoir de représenter la personne morale à l'égard des tiers
Au verso : Nom et signature (pas applicable aux actes de type « Mention »).

- le développement de services d'information pour les professionnels en Centres culturels et leurs interlocuteurs,
 - l'édition d'une Carte professionnelle,
 - la conception de dispositifs, et d'outils d'accompagnement des professionnels et équipes des Centres culturels,
 - la réalisation d'outils de communication et de promotion des Centres culturels, de leur action, et de leurs métiers,
 - la participation à des groupes de travail, commissions d'avis, jurys, et d'autres initiatives de réflexion et de recherche qui s'intéressent aux Centres culturels et à leurs pratiques professionnelles,
 - la participation à des organes de concertation et de consultation associant des décideurs politiques et/ou des acteurs de la société civile dans le cadre de la préparation des prises de décisions politiques, en matière des Centres culturels notamment.
- L'association peut accorder son aide, sa collaboration et/ou sa participation, par tout moyen, à des organisations poursuivant les mêmes buts que les siens ou dont l'activité peut contribuer à la réalisation de ceux-ci.

TITRE II – Membres

Art. 5 – Définition

Les membres de l'ASTRAC sont des personnes physiques, professionnels du secteur des Centres culturels de la Communauté française de Belgique.

Peuvent être admis, les travailleurs :

- d'un Centre culturel conventionné par la Communauté française de Belgique ou assimilé par décision de l'assemblée générale ;
- d'une association qui a déposé un dossier de demande de reconnaissance de son action comme Centre culturel auprès de la Communauté française, et ce jusqu'à décision ministérielle ;
- d'une concertation, d'une coordination locale ou régionale, d'une fédération ou d'un réseau rassemblant des Centres culturels ou leurs professionnels et admis comme tels par l'assemblée générale.

Le nombre de membres est illimité.

Seuls les membres jouissent de la plénitude des droits tels que définis par la loi et les présents statuts.

Article 6 – Admission des membres

La qualité de membre ne peut être obtenue que suite à une démarche volontaire du candidat, agissant à titre personnel.

Les candidatures sont à adresser annuellement au président du conseil d'administration, au plus tard 8 jours avant la réunion statutaire de l'assemblée générale.

Les nouveaux membres sont présentés par le conseil d'administration et admis comme tels par l'assemblée générale qui délibère à la majorité absolue.

Art. 7 – Démission des membres et perte de la qualité de membre

Les membres sont libres de se retirer à tout moment de l'association, en adressant par écrit leur démission au conseil d'administration.

La perte de la qualité en raison de laquelle le membre a pu être admis entraîne la démission automatique de ce membre.

Est réputé démissionnaire le membre qui, le jour de l'assemblée générale statutaire, n'a pas manifesté son intention de renouveler son adhésion.

Les démissions des membres sont actées annuellement par l'assemblée générale à l'occasion de sa réunion statutaire, tel que prévu à l'article 10 des présents statuts.

Art. 8 – Exclusion des membres

Toute décision d'exclusion est de la compétence exclusive de l'assemblée générale et pour autant que cette question soit à son ordre du jour.

Dans ce cas, l'assemblée générale ne délibère valablement que lorsque les deux tiers des membres sont présents ou représentés et à la majorité des deux tiers des voix des membres présents ou représentés.

L'exclusion d'un membre ne peut être décidée qu'après que le membre dont l'exclusion est envisagée ait été informé des motifs pour lesquels son exclusion est envisagée et après qu'il ait eu la possibilité d'être entendu par l'assemblée générale.

Le membre dont l'exclusion est envisagée ne peut prendre part au vote relatif à son exclusion.

Toute décision d'exclusion prend effet immédiatement.

Le conseil d'administration notifie cette décision par écrit au membre intéressé.

TITRE III. – Assemblée générale

Art. 9 – Composition, compétence

Les membres réunis forment l'assemblée générale.

L'assemblée générale dispose des pouvoirs qui lui sont expressément reconnus par la loi ou par les présents statuts.

Les décisions relatives aux points qui suivent relèvent de la compétence exclusive de l'assemblée générale :

- la modification de statuts ;
- l'admission des membres et l'exclusion des membres ;
- la nomination et la révocation des administrateurs ;
- la nomination et la révocation des personnes en charge de la vérification aux comptes ;
- l'approbation des rapports d'activités et des comptes annuels ainsi que du budget ;
- la décharge à octroyer annuellement aux administrateurs ;
- la dissolution volontaire de l'association et la destination de l'actif ;
- la liquidation de l'association ;
- la fusion, la scission ou la transformation de l'association ;
- la modification des dispositions du règlement d'ordre intérieur relatives aux membres et au fonctionnement interne de l'assemblée générale.

L'assemblée générale ne peut délibérer que sur les points inscrits à l'ordre du jour tel que communiqué dans la convocation.

Art. 10 – Séances

Il est tenu au moins une réunion de l'assemblée générale par an.

Cette réunion se tient dans le courant du premier semestre de l'année civile.

L'ordre du jour porte au moins sur :

- le rapport d'activité ;
- l'approbation des comptes de l'exercice écoulé et du budget de l'exercice en cours ;
- l'élection des nouveaux membres du conseil d'administration ;
- l'élection de la ou des personnes chargées de la vérification aux comptes de l'exercice qui commence.

Toute proposition signée par au moins un vingtième des membres est également portée à l'ordre du jour.

L'assemblée générale peut être réunie en outre chaque fois que le conseil d'administration le juge nécessaire.

L'assemblée générale est convoquée également lorsqu'un cinquième des membres en fait la demande.

Cette demande contient un projet d'ordre du jour.

Dans ce cas, le conseil d'administration convoque l'assemblée générale dans les 21 jours suivant la demande. La réunion se tient au plus tard le 40ème jour suivant la demande.

Art. 11 – Convocation

Les convocations à l'assemblée générale sont adressées aux membres par voie électronique à leur adresse professionnelle 15 jours ouvrables avant la tenue de la réunion.

Elles sont envoyées par voie postale aux membres qui le souhaitent, à l'adresse de leur choix.

Elles sont signées par le président et le secrétaire.

Les convocations contiennent l'ordre du jour ainsi qu'un formulaire de procuration.

Art. 12 – Présidence

L'assemblée générale est présidée par le président du conseil d'administration.

A défaut, elle est présidée par le ou l'un des vice-présidents.

Dans l'absence du président et du (des) vice-président(s), elle est présidée par le membre du conseil d'administration désigné par les administrateurs présents.

Art. 13 – Procurations

Chaque membre de l'assemblée générale peut se faire représenter par un autre membre. Le mandant est déclaré présent et le mandaté vote en son nom.

Toutefois, chaque membre ne peut être porteur que d'une procuration.

Art. 14 – Quorum et vote

L'assemblée générale délibère valablement quel que soit le nombre de membres présents ou représentés, sauf dans les cas où la loi exige un quorum de présence.

Pour le calcul du quorum, chaque membre, présent ou représenté et quel que soit le nombre de personnes présentes, ne compte que pour une présence.

L'assemblée générale délibère à la majorité absolue des voix exprimées, à l'exclusion des absents, des abstentions et des votes nuls, sauf si la loi en dispose autrement.

Chaque membre dispose d'une voix.

La voix du président ou de la personne qui préside la réunion est prépondérante en cas de partage.

Les membres du conseil d'administration ne peuvent prendre part au vote relatif à leur propre décharge.

Art. 15 – Invités

Toute personne qui répond aux conditions définies à l'article 5 pour devenir membre peut assister aux réunions de l'assemblée générale, en tant qu'invité, avec voix consultative.

Art. 16 – Rapport

Un procès-verbal qui consigne les décisions de l'assemblée générale est rédigé à l'issue de chaque réunion.

Une copie du rapport est transmise aux membres avec la convocation pour la première réunion de l'assemblée générale qui suivra en vue de son approbation à cette occasion.

Le rapport approuvé est signé par le président ou son délégué qui signe également les copies ou extraits à produire en justice ou ailleurs.

Les copies ou extraits du rapport peuvent être obtenus par les membres ou par toute personne sur simple demande écrite.

TITRE IV. – Conseil d'administration, gestion

Art. 17 – Composition, compétence

L'assemblée générale élit en son sein un conseil d'administration composé de maximum 18 membres qui gèrent et représentent l'association de manière collégiale.

Le conseil d'administration exerce toutes les compétences qui ne sont pas expressément réservées par la loi ou par les présents statuts à l'assemblée générale.

Sauf les délégations qu'il accorde, il administre et gère l'association, la représente dans tous les actes publics et sous seing privé et exerce les actions judiciaires en demandant ou en défendant.

Le conseil d'administration engage le personnel permanent de l'association et fixe les modalités contractuelles.

Art. 18 – Mandat

Le conseil d'administration est renouvelé par tiers annuellement à l'occasion de l'assemblée générale statutaire.

Le mandat des administrateurs est d'une durée maximale de trois ans. Il est renouvelable.

Il prend fin par démission, décès, perte de la qualité de membre ou suite à une décision de l'assemblée générale ou du conseil d'administration.

Tout membre du conseil d'administration est révocable par l'assemblée générale. La personne concernée a le droit d'être entendue par l'assemblée générale.

Tout administrateur qui s'absente sans excuse à plus de trois réunions consécutives du conseil d'administration peut être réputé sortant par le conseil d'administration.

Un nouvel administrateur peut être désigné par l'assemblée générale pour terminer le mandat d'un administrateur sortant, dans les limites de la durée de ce mandat.

Art. 19 – Présidence, bureau

Le conseil d'administration, à l'occasion de chaque renouvellement annuel, désigne parmi ses membres un président, un ou deux vice-présidents, un secrétaire et un trésorier. Ensemble, ils composent le bureau de l'association.

Sauf les délégations données par le conseil d'administration, le président signe les actes qui engagent l'association, établit l'ordre du jour des réunions et les préside, sans jamais porter atteinte aux pouvoirs des autres membres du conseil d'administration.

En l'absence ou à défaut du président, le ou l'un des vice-présidents préside les réunions et exerce les compétences du président. En l'absence de vice-président, c'est l'administrateur désigné par le conseil d'administration qui le remplace.

Les pouvoirs du bureau sont définis par le conseil d'administration.

Art. 20 – Séance, convocation

Le conseil d'administration se réunit sur convocation du président et du secrétaire.

La convocation est transmise aux administrateurs par voie électronique ou par voie postale, au minimum 7 jours avant la tenue de la réunion.

Art. 21 – Vote, quorum, procuration

Le conseil d'administration délibère valablement lorsque la moitié de ses membres sont présents ou représentés.

Chaque membre dispose d'une voix.

La voix du président de séance est prépondérante en cas de partage.

Si le quorum n'est pas atteint, le président de séance convoque, avec le même ordre du jour, une nouvelle réunion du conseil qui aura lieu au plus tôt dans les quinze jours et au plus tard dans les 30 jours suivants. Le conseil pourra alors délibérer quel que soit le nombre de membres présents ou représentés.

Les membres du conseil d'administration peuvent se faire représenter par un autre membre du conseil, en remettant à ce dernier une procuration.

Chaque administrateur présent ne peut porter qu'une procuration.

Art. 22 – Invités

Les membres de l'association et toute personne qui répond aux conditions pour devenir membre peuvent assister aux réunions du conseil d'administration, avec voix consultative, pour autant que le conseil d'administration ait accepté leur demande préalable.

Art. 23 – Rapport

Un procès-verbal qui consigne les décisions du conseil d'administration est rédigé à l'issue de chaque réunion.

Un registre des procès-verbaux est tenu au siège de l'association ; il peut être consulté par les membres du conseil d'administration sur simple demande écrite.

Art. 24 – Délégation

Le conseil d'administration peut confier les actes de gestion journalière, y compris la représentation et la signature liées à cette gestion, à une personne choisie en son sein ou à un membre du personnel.

La personne en charge de la gestion journalière accomplit les actes nécessaires pour le bon fonctionnement quotidien de l'association, et notamment tout acte urgent ou d'une importance moindre ne justifiant pas l'intervention du conseil d'administration.

Outre les actes de gestion journalière, le conseil d'administration peut, sous sa responsabilité, déléguer à l'un de ses membres ou à un membre du personnel une partie de ses pouvoirs, à l'exception de ceux qui lui sont spécifiquement confiés par la loi.

Ces délégations sont données en vertu de délibérations motivées du conseil d'administration, lequel détermine l'objet, l'étendue et la durée limitée des pouvoirs ainsi délégués.

La délégation des pouvoirs prend fin par décision du conseil d'administration.

Toute délégation des pouvoirs est révocable par le conseil d'administration.

TITRE V. – Dispositions financières

Art. 25 – Patrimoine

L'association ne peut posséder, en propriété ou autrement, que les immeubles nécessaires pour la réalisation des objets en vue desquels elle est formée.

En vue de réaliser son objet social, l'association peut accepter et encaisser :

- des recettes diverses résultant de ses activités ;
- des subventions des pouvoirs publics ;
- des aides financières de particuliers, de personnes morales, privées ou publiques ;
- des dons et des legs, dans les conditions déterminées par la loi.

Les éventuels bénéfices de l'association sont affectés au but de l'association tel que précisé dans les présents statuts. Elles ne peuvent être distribuées aux membres.

L'association peut céder en propriété ou autrement des biens meubles et immeubles.

Art. 26 – Rétribution et responsabilité des membres

Le statut de membre de l'assemblée générale ou du conseil d'administration ne donne lieu à aucune rétribution.

Dans les limites du budget de l'exercice en cours, les frais des membres liés à une mission qui leur a été confiée leur sont remboursés, moyennant acceptation préalable par le conseil d'administration.

Le patrimoine de l'association répond seul des engagements qu'elle a contractés. En dehors des responsabilités et obligations des administrateurs définies par la loi, les membres ne peuvent en être tenus responsables.

Art. 27 – Comptes et budget

L'exercice social commence au 1er janvier et se termine au 31 décembre.

Chaque année, à la clôture de l'exercice, sont établis les comptes annuels ainsi que le budget de l'exercice qui commence.

Ils sont communiqués en vue de leur approbation 7 jours avant la tenue de la réunion de l'assemblée générale à l'ensemble des membres, à leur adresse mail professionnelle ou par voie postale à l'adresse de leur choix, s'ils en ont marqué le souhait.

Art. 28 – Surveillance

Chaque année, l'assemblée générale désigne au minimum un vérificateur aux comptes.

Le vérificateur inspecte les comptes de l'exercice écoulé et fait rapport au conseil d'administration et à l'assemblée générale. Le rapport est présenté de manière collégiale dans le cas où plus d'un vérificateur a été désigné.

Le vérificateur a les pouvoirs les plus étendus pour l'accomplissement de sa mission et pourra se faire produire toute pièce comptable émanant de l'association ou la concernant.

Il peut assister à toutes les réunions de l'assemblée générale, avec voix consultative s'il n'est pas membre.

Son mandat est d'une durée d'un an, sauf révocation ou démission. Il est renouvelable.

En cas de démission du vérificateur aux comptes, le conseil d'administration peut choisir parmi les membres de l'assemblée générale une personne qui le remplacera. Dans ce cas, le mandat du nouveau vérificateur est soumis à la confirmation par l'assemblée générale à l'occasion de la première réunion qui suit.

TITRE VI. – Règlement d'ordre intérieur

Art. 29 – Compétence

Un règlement d'ordre intérieur (ROI) peut être édicté afin de compléter les dispositions relatives à l'organisation de l'asbl comprises dans les présents statuts.

Le ROI est arrêté par le conseil d'administration, hormis les précisions relatives aux membres et au fonctionnement interne de l'assemblée générale, qui sans pouvoir jamais modifier les dispositions des présents statuts, sont arrêtées par cette dernière.

Art. 30 – Information des membres

Les membres sont informés de l'adoption du ROI et/ou de chaque modification ; une copie leur est transmise à leur adresse mail professionnelle ou par voie postale à l'adresse de leur choix, s'ils en ont marqué le souhait, endéans les 15 jours ouvrables.

TITRE VII – Associations adhérentes

Art. 31 – Définition

L'ASTRAC s'appuie sur des associations adhérentes qui soutiennent son but et s'engagent à respecter les conditions les concernant, fixées par les présents statuts et, le cas échéant, le ROI.

La qualité d'association adhérente s'acquiert pour l'année civile par le règlement d'une cotisation.

Peuvent être associations adhérentes,

- les Centres culturels conventionnés par la Communauté française de Belgique ou assimilés par décision de l'assemblée générale ;

- les associations qui ont déposé un dossier de demande de reconnaissance de leur action comme Centre culturel auprès de l'Administration générale de la Culture, ce jusqu'à décision ministérielle ;

- les concertations ou les coordinations locales ou régionales, fédérations ou réseaux rassemblant des Centres culturels ou leurs professionnels et admis comme tels par l'assemblée générale.

Art. 32 – Cotisations

Les associations adhérentes sont tenues de verser une cotisation annuelle dont le montant est fixé par le conseil d'administration. Celle-ci ne pourra être supérieure à 2.500 euros.

Le conseil d'administration informe l'assemblée générale du mode de calcul des cotisations et de chaque modification qu'il décide d'y apporter.

Art. 33 – Avantages

L'association adhérente bénéficie en cette qualité, pour l'ensemble des membres de son personnel, d'avantages qui sont définis par le conseil d'administration et, le cas échéant, énoncés dans le ROI.

Art. 34 – Démission

L'association adhérente peut démissionner à tout moment en adressant sa démission par écrit au conseil d'administration.

La cotisation payée pour l'année en cours ne pourra toutefois pas être récupérée.

Est présumée démissionnaire l'association adhérente qui :

- ne paie pas la cotisation qui lui incombe ;

- ne remplit plus les conditions nécessaires à son adhésion, telles que précisées à l'article 31.

TITRE VIII. – Dissolution de l'asbl, liquidation

Art. 35 – Dissolution de l'asbl

L'association peut être dissoute en tout temps par décision de l'assemblée générale pour autant qu'elle réunisse au minimum deux tiers des membres présents ou représentés et recueille quatre cinquièmes des votes.

Dans le cas contraire, une deuxième réunion est convoquée dans un délai minimum de quinze jours. L'assemblée générale pourra alors statuer, quel que soit le nombre de membres présents ou représentés. La dissolution doit dans ce cas recueillir les deux tiers des votes.

A défaut, une troisième réunion est convoquée dans un délai minimum de quinze jours, où les membres délibéreront à la majorité absolue sans exigence de quorum de présence.

Art. 36 – Affectation du patrimoine

En cas de dissolution, l'actif net de l'association est affecté à une fin désintéressée proche de son but tel qu'il est défini par les présents statuts.

Cette fin est déterminée par l'assemblée générale pour autant qu'elle réunisse au minimum deux tiers des membres présents ou représentés et recueille deux tiers des votes.

Faute d'atteinte du quorum de présence, une deuxième réunion est convoquée dans un délai minimum de quinze jours. L'assemblée générale pourra alors statuer, quel que soit le nombre de membres présents ou représentés.

En cas de liquidation volontaire, l'assemblée générale désigne une ou plusieurs personnes en charge de la liquidation et détermine leurs pouvoirs.

Réservé
au
Moniteur
belge



Déposé en même temps : le PV de l'AG du 10 juin 2021. et la coördination des statuts

Liesbeth Vandersteene
Directrice
Chargée de la gestion journalière

Bijlagen bij het Belgisch Staatsblad - 29/07/2021 - Annexes du Moniteur belge

Mentionner sur la dernière page du Volet B : **Au recto** : Nom et qualité du notaire instrumentant ou de la personne ou des personnes ayant pouvoir de représenter la personne morale à l'égard des tiers
Au verso : Nom et signature (pas applicable aux actes de type « Mention »).

STATUTS DE L'ACC

(tels que modifiés par l'AG du 27 mai 2021)

TITRE 1^{er} - DENOMINATION, SIEGE, BUT, DUREE ET ORGANISATION

DÉNOMINATION, DURÉE

Article 1.

Il est créé, conformément à la loi du 27 juin 1921, modifiée par la loi du 2 mai 2002, et remplacée par la loi du 23 mars 2019 introduisant le Code des sociétés et des associations, une association sans but lucratif dénommée "ASSOCIATION DES CENTRES CULTURELS DE LA COMMUNAUTE FRANCAISE DE BELGIQUE", en abrégé "ACC" dont la durée est illimitée.

SIÈGE

Article 2.

L'association a son siège dans la Région de Bruxelles-Capitale.

BUT

Article 3.

L'association a pour but, en dehors de tout esprit de lucre, d'assurer la coopération et la coordination de ses membres – lesquels contribuent à l'exercice du droit à la culture des populations – en vue de renforcer leur action, et, par-là, de mieux promouvoir le développement culturel des populations qu'elles desservent directement et d'une manière générale celui de la Communauté française de Belgique. Elle poursuivra ce but dans le respect de l'autonomie de ses membres, notamment en ce qui concerne la programmation de leurs activités.

L'association a pour but, entre autres, la représentation de ses membres dans le cadre de l'action fédérative prévue dans le décret du 21 novembre 2013 relatif aux Centres culturels et au sein des commissions paritaires compétentes, vis à vis des pouvoirs publics et des instances de représentation aux niveaux national et supranational, ainsi que vis à vis des tiers.

Pour réaliser son but, l'association pourra posséder tous meubles et immeubles, exploiter tous services, passer toutes conventions utiles avec les pouvoirs publics ou des personnes privées et participer à toutes associations ayant un objet compatible avec le sien, intenter toute action en justice se rapportant directement ou indirectement à ses but et objet sur décision du conseil d'administration ou sur décision de l'assemblée générale selon les dispositions de l'article 12 des présents statuts, le cas échéant sur base des dispositions prévues par le Code des sociétés et des associations.

OBJET

Article 4.

Afin de réaliser son but, l'ACC propose un service de conseil, d'accompagnement, d'information et de formation au bénéfice de ses membres. En outre, l'association promeut l'action des Centres culturels et elle réalise au profit de ses membres un travail de représentation et de défense sectorielle, intersectorielle et patronale auprès notamment des pouvoirs politiques, des espaces de concertation et des autorités publiques.

TITRE II – MEMBRES

COMPOSITION

Article 5.

L'association est composée de membres effectifs et de membres sympathisants.

Sont membres effectifs les Centres culturels reconnus dans le cadre du décret de la Communauté française du 21 novembre 2013 relatif aux Centres culturels, sur simple demande adressée au conseil d'administration.

Sont membres effectifs les Centres culturels en voie de reconnaissance et les associations dont le but s'inscrit dans le cadre du décret du 21 novembre 2013 relatif aux Centres culturels, sur demande adressée au conseil d'administration et admise par l'assemblée générale à la majorité absolue des voix des membres présents ou représentés.

Les membres effectifs ont voix délibérative dans les organes de l'association, leur nombre ne pourra être inférieur à trois.

Il est tenu au siège de l'association un registre, sous forme électronique, contenant l'identité des membres effectifs avec la date d'admission et éventuellement de démission ou d'exclusion.

Les personnes désignées comme délégués des membres effectifs contresignent la mention de l'admission. Cette signature entraîne l'adhésion des membres effectifs aux statuts de l'association, à ses règlements intérieurs et aux décisions de ses organes.

Sont membres sympathisants les personnes physiques qui justifient d'un intérêt dans la poursuite du but de l'association, sur demande adressée au conseil d'administration et admise par l'assemblée générale à la majorité absolue des voix des membres présents ou représentés. La décision d'admission d'un membre sympathisant vaut pour 5 ans et est renouvelable sur simple demande. La qualité de membre sympathisant ne confère pas de droit ou d'obligation à son titulaire. Les membres sympathisants assistent à l'assemblée générale à titre d'invité.

PERTE DE LA QUALITÉ DE MEMBRE

Article 6.

La qualité de membre effectif se perd :

- par la démission notifiée par lettre par le membre intéressé au président ou à la présidente du conseil d'administration ; cette démission n'exonère pas le membre intéressé d'acquitter les cotisations qui pourraient être dues par lui, y compris celles se rapportant à l'exercice en cours ;
- par le non-paiement des cotisations qui lui incombent, cette carence étant constatée par le conseil d'administration ;
- par la dissolution de l'association affiliée ;
- par exclusion prononcée par l'assemblée générale à la majorité des deux tiers des voix exprimées lors d'une assemblée générale réunissant au moins deux tiers des membres présents ou représentés pour motif grave ; tout membre exposé à l'exclusion est admis à présenter ses explications oralement ou par écrit devant le conseil d'administration et l'assemblée générale.

La proposition d'exclusion d'un membre doit être reprise dans la convocation.

L'exclusion n'est pas applicable aux Centres culturels reconnus par le ou la Ministre qui a la culture dans ses attributions.

En outre, la qualité de membre effectif se perd automatiquement par le retrait de la reconnaissance par le ou la Ministre qui a la culture dans ses attributions ou par la non reconnaissance dans le cas d'un Centre culturel qui était en voie de reconnaissance.

COTISATION

Article 7.

Le montant et les modalités de versement des cotisations des membres effectifs sont fixés chaque année par l'assemblée générale qui vote le budget, sur proposition du conseil d'administration.

Le minimum de cotisation est fixé à 150 Euros, le maximum à 3.000 Euros.

TITRE III - ASSEMBLEE GENERALE

COMPOSITION

Article 8.

L'assemblée générale est composée des membres effectifs. Chaque membre effectif est représenté par maximum deux personnes déléguées désignées par son conseil d'administration.

Chaque membre de l'assemblée générale peut se faire représenter par un autre membre. Le mandant sera déclaré présent ; toutefois, chaque membre ne pourra être porteur que d'une procuration.

QUORUM

Article 9.

L'assemblée générale délibère valablement quel que soit le nombre de membres présents ou représentés sauf dans les cas où le Code des sociétés et des associations exige un quorum de présences.

Pour le calcul du quorum, chaque membre effectif, présent ou représenté et quel que soit le nombre de personnes déléguées présentes, ne compte que pour une présence.

VOTE

Article 10.

Chaque membre effectif dispose d'une voix.

Si plusieurs personnes déléguées sont présentes, elles s'accordent sur le vote à effectuer.

La voix du président est prépondérante en cas de partage.

SÉANCES, CONVOCATION ET ORGANISATION

Article 11.

Une assemblée générale ordinaire a lieu chaque année dans le courant du premier semestre de l'année civile.

Elle porte obligatoirement à son ordre du jour :

1. Rapport du conseil d'administration ;
2. Approbation des comptes de l'exercice clos et du budget du prochain exercice ;
3. Fixation du montant de la cotisation pour l'exercice qui commence ;
4. Election de membres du conseil d'administration lorsqu'il y a lieu ;
5. Election de membres du conseil de l'action culturelle lorsqu'il y a lieu ;
6. Election de deux personnes en charge de la vérification aux comptes de l'exercice qui commence lorsqu'il y a lieu ;

En outre, l'assemblée générale extraordinaire est convoquée chaque fois que le conseil d'administration le juge nécessaire, ou si la demande motivée avec l'indication de l'ordre du jour en est faite et signée par un cinquième au moins des membres, par lettre adressée au président ou à la présidente.

Les convocations à l'assemblée générale sont adressées par voie électronique, par le président ou par la présidente ou par celui ou celle qui en remplit les fonctions. Elles sont envoyées par courrier postal aux membres qui en font expressément la demande. Elles contiennent l'ordre du jour. Elles sont faites quinze jours francs au moins à l'avance, sauf cas d'urgence déterminé par le conseil d'administration. Le délai se compte de minuit à minuit, il commence à courir le lendemain du jour de l'envoi de la convocation jusqu'au jour de l'échéance à minuit. Ce délai comprend tous les jours, même le samedi, le dimanche et les jours fériés. Le jour de l'échéance est compris dans le délai. Toutefois, lorsque ce jour est un samedi, un dimanche ou un jour férié légal, le jour de l'échéance est reporté au plus prochain jour ouvrable. L'assemblée générale est présidée par le président ou la présidente de l'association ou, à son défaut, par un vice-président ou une vice-présidente ou un autre membre du conseil d'administration.

Les décisions de l'assemblée générale sont consignées sous forme de procès-verbaux. Ces procès-verbaux sont rédigés par la personne désignée et signés par le président ou la présidente d'une part et un vice-président ou une vice-présidente ou le trésorier ou la trésorière d'autre part.

Il en sera donné lecture à la première assemblée générale qui suivra pour approbation.

Les copies ou extraits à produire en justice ou ailleurs sont signés par le président ou la présidente.

COMPÉTENCE

Article 12.

L'assemblée générale possède les pouvoirs qui lui sont expressément reconnus par la loi ou les présents statuts. Sont réservés à sa compétence :

- la modification des statuts ;
- la nomination et la révocation des administrateurs ou administratrices, dans la limite de leur nombre et de la durée du mandat précisés à l'article 13 ;
- la nomination et la révocation des membres du conseil de l'action culturelle, hormis ceux qui sont désignés directement par le conseil d'administration.
- la nomination et la révocation des personnes en charge de la vérification aux comptes et la fixation de leur rémunération dans les cas où une rémunération est attribuée ;
- la décharge à octroyer aux administrateurs ou aux administratrices et aux commissaires ;
- l'approbation des budgets et des comptes ;
- le fait d'effectuer ou d'accepter l'apport à titre gratuit d'une universalité ;
- la dissolution de l'association ;
- l'exclusion d'un membre ;
- la transformation de l'association en AISBL ou en société coopérative agréée comme entreprise sociale ou en société coopérative entreprise sociale agréée ;
- la fixation du montant et des modalités de versement des cotisations ;
- l'introduction d'une action judiciaire de l'association contre les administrateurs et les commissaires.

L'assemblée générale ne peut délibérer que sur les objets inscrits à l'ordre du jour, tel que celui-ci est reproduit sur les convocations.

Toute proposition sur un objet relevant de la compétence de l'assemblée générale, signée d'un nombre de membres associés égal au vingtième de la dernière liste annuelle doit être portée à l'ordre du jour de la prochaine assemblée et figurer sur le bulletin de convocation de celle-ci.

Le fonctionnement interne de l'assemblée générale peut faire l'objet d'un règlement d'ordre intérieur, adopté par cette dernière et pour autant qu'il ne contrevienne pas aux statuts de l'association.

TITRE IV – CONSEIL D'ADMINISTRATION

COMPOSITION

Article 13.

Le conseil d'administration est élu par l'assemblée générale parmi les personnes déléguées des membres effectifs.

Les personnes déléguées proposées et élues au conseil d'administration doivent être issues de membres effectifs différents.

Les membres de l'ACC veilleront à assurer l'équilibre des genres au sein des instances de l'association et dans l'occupation des mandats. A cet effet, ils veilleront à ce que les instances de l'ACC soient composées au maximum de deux tiers de membres du même genre.

Le conseil d'administration compte au minimum 8 et au maximum 12 membres.

Le conseil d'administration est élu pour une période de cinq ans. La durée de mandat d'un membre élu au cours de cette période de cinq ans sera limitée à cette dernière.

Le mandat des administrateurs ou des administratrices prend fin par l'expiration du terme, décès, démission, révocation par l'assemblée générale, l'absence non excusée à trois séances consécutives du conseil d'administration ou si l'administrateur ou l'administratrice n'a jamais été physiquement présent.e pendant un exercice social aux réunions du conseil d'administration.

Le mandat d'administrateur ou administratrice est personnel, mais est lié à la qualité de délégué d'un membre effectif. Dès lors, ce mandat prend fin également par la disparition de la qualité en laquelle il a été nommé, soit a) que le mandat de délégué lui ait été retiré par le membre effectif, soit b) que l'institution qui le délègue ait perdu la qualité de membre effectif.

Tout membre empêché peut se faire représenter par un autre membre du conseil, mais aucun membre présent ne peut disposer de plus deux procurations.

Le conseil d'administration délibère valablement si la moitié des administrateurs ou des administratrices sont présents ou représentés.

Si le quorum n'est pas atteint, le président ou la présidente peut convoquer à nouveau le conseil d'administration à 6 jours d'intervalle au moins. Il délibère alors quel que soit le nombre des membres présents.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés. Chaque membre ne dispose que d'une seule voix ; la voix du président ou de la présidente est prépondérante en cas de partage.

Selon les besoins, et à titre consultatif, le président ou de la présidente peut inviter aux réunions du conseil toute personne étrangère au conseil ou à l'association dont la présence lui paraît utile.

Si le conseil d'administration décide de désigner une présidence pour le conseil de l'action culturelle, cette dernière pourra assister au conseil d'administration à titre consultatif.

SÉANCE, CONVOCATION ET ORGANISATION

Article 14.

L'ordre du jour des séances du conseil d'administration est établi par le président ou la présidente.

Le conseil d'administration se réunit au moins une fois tous les trois mois, et chaque fois qu'il est convoqué par son président ou sa présidente ou à la demande du tiers de ses membres, ces derniers devant préciser les points dont ils demandent l'inscription à l'ordre du jour.

La convocation du conseil d'administration se fait soit par voie postale aux administrateurs qui en font expressément la demande, soit par voie électronique.

Il est tenu un procès-verbal des séances ; les procès-verbaux sont signés par le président ou la présidente. Les copies ou extraits à produire en justice ou ailleurs sont signés par le président ou la présidente.

Le conseil d'administration, lors de sa constitution ou de son renouvellement, choisit parmi ses membres, au scrutin secret, une personne en charge de la présidence, une ou plusieurs personnes en charge de la vice-présidence et de la trésorerie. Elles assistent la personne déléguée à la gestion journalière et se réunissent, sur convocation de la présidence, chaque fois que la gestion journalière l'exige.

Le conseil d'administration peut prévoir la possibilité pour les membres et invités de participer à distance aux réunions par tout moyen de communication électronique. Les procédures relatives à la participation à distance sont alors communiquées dans la convocation au conseil d'administration.

COMPÉTENCE

Article 15.

Le conseil d'administration a les pouvoirs les plus étendus pour faire tous actes d'administration et de disposition intéressant l'association. Tout ce qui n'est pas réservé à l'assemblée générale par la loi ou les statuts est de la compétence du conseil d'administration.

Sauf délégation spéciale émanant du conseil d'administration, les actes qui engagent l'association sont signés par le président ou la présidente, ou, à son défaut, par un membre du conseil d'administration délégué à cette fin, et par le vice-président ou la vice-présidente ou par le trésorier ou la trésorière ou par un administrateur délégué ou une administratrice déléguée à cette fin par le conseil d'administration.

Le conseil d'administration peut prendre une ou plusieurs décisions par écrit pour autant qu'il s'agisse d'une décision unanime de tous les administrateurs. Lorsque tel est le cas, cette décision est consacrée dans un procès-verbal qui décrit la procédure utilisée et le résultat obtenu.

Les actions judiciaires sont suivies au nom du conseil d'administration, par le président ou la présidente ou par un administrateur délégué ou une administratrice déléguée à cet effet par le conseil d'administration.

Le fonctionnement interne du conseil d'administration peut faire l'objet d'un règlement d'ordre intérieur, adopté par ce dernier et pour autant qu'il ne contrevienne pas aux statuts de l'association.

Le conseil d'administration est compétent pour établir le règlement d'ordre intérieur de l'association. La dernière version approuvée de ce document est celle du 6 décembre 2018.

DÉLÉGATION À LA GESTION JOURNALIÈRE

Article 16.

Le conseil d'administration peut déléguer la gestion journalière de l'association, avec l'usage de la signature afférente à cette gestion, à la personne déléguée à la gestion journalière choisie en son sein ou en dehors.

La gestion journalière comprend aussi bien les actes et les décisions qui n'excèdent pas les besoins de la vie quotidienne de l'association que les actes et les décisions qui, soit en raison de l'intérêt mineur qu'ils représentent, soit en raison de leur caractère urgent, ne justifient pas l'intervention du conseil d'administration.

La personne déléguée à la gestion journalière est révocable par le conseil d'administration.

TITRE V – CONSEIL DE L’ACTION CULTURELLE

Article 17.

Un conseil de l'action culturelle est institué dont la mission est de discuter des enjeux et des questions transversales qui sont en lien avec le but de l'association, dans la limite des compétences d'administration réservées à l'article 15 des présents statuts.

Le conseil de l'action culturelle est saisi de ces thématiques sur proposition du conseil d'administration, de l'équipe professionnelle de l'association ou de sa propre initiative.

L'assemblée générale désigne les membres du conseil de l'action culturelle, tout en tenant compte, dans la mesure du possible, de la représentation géographique équilibrée de la Région de Bruxelles-Capitale et des Provinces.

Les membres de l'ACC veilleront à assurer l'équilibre des genres au sein du conseil de l'action culturelle. A cet effet, ils veilleront à ce qu'il soit composé au maximum de deux tiers de membres du même genre.

Chaque membre effectif peut proposer un candidat ou une candidate au conseil de l'action culturelle : soit un de ses délégués, soit un membre de son conseil d'administration, soit un membre de son équipe professionnelle, soit le président ou la présidente de son conseil d'orientation. Le candidat ou la candidate ne peut être une personne proposée ou élue au conseil d'administration.

Le conseil de l'action culturelle est élu pour une période de cinq ans, calquée sur la période du conseil d'administration. La durée de mandat d'un membre élu au cours de cette période de cinq ans sera limitée à cette dernière.

Si un président est élu pour le CAC, ce dernier sera désigné par l'assemblée générale parmi les membres du CAC.

Le mandat des membres du conseil de l'action culturelle prend fin par l'expiration du terme, décès, démission, exclusion par l'assemblée générale du membre représenté, l'absence non excusée à trois séances consécutives du conseil.

Le mandat est personnel, mais est lié à la qualité pour laquelle le membre a été élu. Dès lors, le mandat de membre du conseil de l'action culturelle prend fin également par la disparition de la qualité en laquelle il a été proposé par le membre effectif.

Outre les membres désignés par l'assemblée générale, le conseil de l'action culturelle compte au minimum un et au maximum trois administrateurs ou administratrices désigné.e.s par le conseil d'administration. Ils participent aux réunions avec voix délibérative.

Les décisions du conseil de l'action culturelle sont prises à la majorité absolue des voix exprimées des membres présents. La représentation d'un membre absent n'est pas permise.

Pour les questions qui le requièrent, le conseil de l'action culturelle invite toute personne qu'il juge utile. Les invités n'ont pas le droit de vote.

Le fonctionnement interne du conseil de l'action culturelle peut faire l'objet d'un règlement d'ordre intérieur, adopté par ce dernier et pour autant qu'il ne contrevienne pas aux statuts de l'association.

TITRE VI – BUDGETS ET COMPTES, DISPOSITIONS FINANCIERES

Article 18.

Les membres de l'assemblée générale, du conseil d'administration et du conseil de l'action culturelle ne peuvent recevoir aucune rétribution en raison des fonctions qui leur sont confiées.

Sont remboursés aux membres précités, les frais divers résultant d'une mission qui leur a été confiée par le conseil d'administration, dans la mesure où ces frais ont été préalablement autorisés par cet organe et prévus au budget.

Le patrimoine de l'association répond seul des engagements contractés en son nom et aucun des membres précités ne peut, en aucun cas, en être rendu responsable.

Article 19.

L'année sociale commence le 1^{er} janvier pour prendre fin le 31 décembre.

Le compte de l'exercice écoulé est vérifié par les deux personnes chargées de la vérification aux comptes élues à cette fin en début de l'année sociale. En cas de décès ou de démission d'un des vérificateurs ou vérificatrices, leur collègue fonctionne normalement jusqu'à la prochaine assemblée générale qui met fin à la vacance.

L'adoption des comptes par l'assemblée générale vaut décharge pour le conseil d'administration et les vérificateurs ou vérificatrices aux comptes.

TITRE VII – MODIFICATION DES STATUTS, DISSOLUTION, LIQUIDATION, ATTRIBUTION DE JURIDICTION

MODIFICATION DES STATUTS

Article 20.

Les statuts peuvent être modifiés en tout temps par décision de l'assemblée générale délibérant conformément à la loi.

DISSOLUTION

Article 21.

L'association peut être dissoute en tout temps par décision de l'assemblée générale délibérant dans les conditions requises par la loi.

En cas de liquidation volontaire, l'assemblée générale désignera une ou plusieurs personnes en charge de la liquidation et déterminera leurs pouvoirs.

Les résolutions de l'assemblée générale et les décisions éventuelles de justice relatives à la dissolution et à la désignation de la liquidation sont publiées par extraits aux annexes du Moniteur belge ainsi que les noms, professions et adresses des personnes chargées de la liquidation, et l'affectation des biens.

L'actif social, après apurement des dettes et charges, doit être affectée à une asbl dont l'objet social correspond au plus près à celui de l'ACC.

ATTRIBUTION DE JURIDICTION

Article 22.

Pour toutes contestations, il est fait attribution de juridiction au profit des tribunaux compétents de Bruxelles.

EVALUATION DU CP DE L'ACC 2017-2021

CHAMPS D'ACTIONS	RESP. PROJET	OBJECTIF CP	ANNEES					STATUT	REMARQUES COMMENTAIRES
			2017	2018	2019	2020	2021		
CONSEILLER / ACCOMPAGNER LES CC									
Consultations par mail	Pôle jur.	total 500 csl/an	294	176	128	644	613		Nous n'avons qu'une partie de l'année pour 2019
Consultations téléphoniques	Pôle jur.		223	208	116	209	133		
Consultation de visu	Pôle jur.		6	1	13	432	480		
Nombre de membres conseillés	Pôle jur.	NC	106/131	100/124	85/124	3	0		
Relectures statuts	Pôle jur.	NC	19	20	NC	NC	NC		
DEFENDRE LE SECTEUR									
Contacts avec les politiques et les parlementaires / Auditions	Dir.	NC	6 + 1 interpellation parl.	10 + 1 audition parl.	6	18	28		
Réunions CESSOC - Représentation patronale	Pôle jur.	NC	40	59	59	59	53		
3C / Instances d'avis et de conseils	Dir.	NC	8	12	8	4	4		
GT avec administration (Décret, FAQ, Décret Emploi,...)	Pôle jur.	NC	2 réunions de GT Contributions au processus BLL	3 réunions de GT Serv CC+ 5 DE	8	1	3		
Plateforme d'appui	Pôle projet	NC	4	4	4	4	4		Organisation d'un processus continu identifiant les enjeux des CC et de l'action fédérative : service d'appui
Manifestation	Dir.		-	-	1 APE	-	-		
FEDERER (ACTION FEDERATIVE)									
Courriers politiques	Dir.		5 courriers	2 Interpellations (Trav. Semi-agoral - Entité féd.)	6 rencontres politiques - Nbre de mémo envoyés ?	3	2		
Mémo politique	Dir - Pôle projet		1 mémo commun Astrac	-	Mémo sectoriel commun Astrac Mémo parité	-	-		
Cartes blanches / Communiqués de presse	Dir. Pôle projet		-	Demande interfédéré d'une résolution Entitée féd.	-	2	6		
Infolettre sectorielle								En réflexion	
Partenariats ACC-ASTRAC (Projets en commun)	Dir.		Politique - Promotionnel	Politique et promotionnel	Politiques - Promotionnel	Politique - Promotionnel	Politique et promotionnel		
Coupole fédérative (Nbre de réunions)	Dir.		3 rencontres	7 réunions	Les 2 Ag même jour/endroit	3	5		
REPRESENTER LE SECTEUR									
Réunions et rencontres sectorielles	Pôle projet		59	45	69	98	74		
Manifestations - Mouvements citoyens	Dir.		United Stges - Entités fédérées (Marche solidaire)		Forum US - Grève des femmes	Red Alert pour la Cult Still Standing	Still standing 2 Switch culture on Green light for culture		
Mandats externes	Pôle projet		20	20	18	17	18		Tous mandats confondus (liste des mandats)
PROMOTION DU SECTEUR									
Outils promotionnels	Pôle projet		4.000 exemplaires du Guide des CC	Vidéo CC : 39.600 vues 4.000 ex. du guide réédité	Carnet de voyage des CC : 1200 expl Vidéo Les droits culturels : 4.622 vues	Création d'un nouveau site internet	Actualisation de la vidéo des droits culturels Vidéo des lauréats du Prix Ethias-ACC		
Promotion vers internationnal - Lien avec réseau européen	Pôle projet		11 réunions et evt		24	16	14		
Site internet (nombre de visiteurs)	Pôle projet		12.469	12.754	11.879	NC (Pbs techniques)	8300		

Retranscription affiche des moments forts de l'ACC depuis 2016 réalisée en équipe

L'équipe a identifié une douzaine de moments forts pour l'ACC ou le secteur au cours de ces 5 années :

*En 2016, la réalisation de la vidéo sur les centres culturels, l'intégration **accrue ?** de l'ACC et l'Astrac et le lancement des formations « Culture Plus ».*

En 2017, le plan de financement Gréoli, les mobilisations autour de la réforme des APE.

En 2018, l'audition parlementaire organisée avec l'Astrac pour mettre en lumière les difficultés du secteur culturel, l'implication dans le projet qui a conduit à l'adoption de la résolution « FWB, Entités hospitalières » et la modification des statuts de l'ACC afin d'inclure la création d'une nouvelle instance, le Conseil de l'Action Culturelle (CAC).

En 2019, pour la première fois, les AG de l'ACC et l'Astrac se réalisaient conjointement. Cet événement illustre parfaitement le renforcement de la collaboration au sein de la coupole fédérative ACC-Astrac. C'est dans ce contexte qu'est paru le « Carnet de voyage des Centres Culturels » réalisé par l'ACC pour fêter ses 40 ans d'existence. Cette année était également celle de la réforme du Code des Sociétés et des Associations.

Retranscription schéma des missions réalisé en équipe

Défendre :

- + - Contacts directs avec les partenaires et les politiques (GT Décret / Cabinet / Audition)
- + Manifestations (APE, ...)
- + GT Plateforme d'appui (admin)
- + Réalisation de cartes blanches et d'un memorandum (**envoi à X parlementaires**)
- + Cessoc (Ca, AG, GT, F4S, Fonds Maribel)
- + 3 C

Promouvoir :

- + Création d'outils promotionnels pour le grand public
- + Promotion internationale et lien avec le réseau européen
- Site internet de l'association
- Renforcer les contacts avec la presse (**presse pour l'audition**)
- + Prix Ethias-Acc (**montant €/5 ans**)
- + Mise à l'honneur du secteur pour les 40 ans de l'ACC (**exemplaires Carnet de voyage des CC**)
- + Présence ciblée sur les réseaux sociaux (**nbr de Likes**)

Former :

- ++ Minimum 8 jours de formation annuelle (**nbr**)
- + Organisation de séances d'information sur l'actualité (**thèmes**)

Informer :

- + Séance d'info actualité

- Site web plus élaboré avec de nouvelles fonctionnalités (**analyses**)
- + - 5 études
- + Infolettre sectorielle (**nbr**)
- + Cartes blanches mémorandum
- + - Réalisation d'enquêtes
- interventions en tant qu'expert dans d'autres réseaux (5 : Bagic, ...)
- + Rencontre de nouvelles directions (**outil + %**)
- + Conseil personnalisé
- 9 à 12 ACC Express/jour avec accès sur site et recherche par mots clefs (**articles + dossiers**)

Coordonner :

- + Partenariat avec Incidences renforcé
- ++ Réseau des chargés de comm
- Etude de faisabilité sur des espaces conseil régionaux
- + - Renforcer les liens avec les opérateurs socio-culturels et plus largement

Construire :

- + - Réalisation d'enquête (en diffusion, évaluation coupole fédérative)
- + - Mise en place de bases de données (administration, politiques, formateurs, médias, ...)
- + Cessoc (**outils et modèles**)
- Réalisation de 5 études (mutualisation, financement alternatifs, ...)

Conseiller :

- + Permanence téléphonique
- + Conseil personnalisé (**listing/stats**)
- Liens avec le terrain

Action fédérative :

- + - Contacts politiques
- + Carte blanche mémorandum
- Infolettre sectorielle de la coupole fédérative
- + Partenariat Astrac (**lister actions et projets**)
- Création de la coupole fédérative

Représenter :

- + - Contacts politiques
- + Renforcer les liens avec la Cessoc
- Intersectoriel

Enquête ACC-ASTRAC 2020

Vos fédérations, aujourd'hui et demain : enquête auprès des Centres culturels, tous acteurs confondus

Préambule – contexte

Pour rappel

Comme les Centres culturels, l'ACC et l'ASTRAC mènent leurs projets et leurs initiatives dans le cadre de plans d'action quinquennaux qui sont définis avec les acteurs du secteur, et cofinancés par la Fédération Wallonie-Bruxelles. Chaque renouvellement de ces plans d'action est aussi l'occasion de définir ensemble les contours d'un projet fédératif commun et de formaliser des engagements sous la forme d'une convention, tel que prévu par le Décret sur les Centres culturels.

Ces dernières années, les fédérations ont pu mener de nombreuses collaborations qui ont donné lieu à un rapprochement toujours plus étroit. Cette évolution invite à imaginer des synergies nouvelles, à différents niveaux, sans exclure la piste d'une structure fédérative unique.

Concrètement

- En 2019, l'ACC et l'ASTRAC commencent à préparer leurs actions pour les années 2022-'26. Pour ce faire, elles créent un **groupe de travail (GT)** composé de représentant.e.s des instances des 2 fédérations sollicité.e.s pour encadrer le processus et accompagner le travail des équipes (calendrier, format et contenu des outils, suivi de leur analyse, etc.).
- Une **enquête en ligne** est lancée auprès du secteur début février, après une première animation ludique à l'occasion de la Jpro 2020 de l'ASTRAC pour informer les participants du travail et les inviter à y participer.

Elle s'adresse à tous les travailleurs et travailleuses des Centres culturels reconnus par la FW-B (directeur.rices ; animateur.rices ; employé.es administratif.ves, régisseurs.ses....), et aux administrateur.rices qui marquent un intérêt pour nos actions.

Pour l'ACC et l'ASTRAC, le sondage constitue une étape dans le processus d'évaluation partagée de l'action du passé qui servira également à nourrir les réflexions pour définir les contours de l'action commune de demain. Plutôt que de constituer une démarche scientifique pour récolter des données objectives, il s'agit d'un outil d'interrogation permettant d'inviter les acteurs du secteur à s'exprimer et à participer à la définition de nos futures orientations.

L'enquête vise à nous permettre de dégager des hypothèses de travail ou d'en renforcer certaines, sachant que les réponses des participants seront croisées avec d'autres informations internes à chaque fédé (statistiques site internet, formations, le forum de novembre etc.) et creusées dans les phases ultérieures de nos réflexions.

L'enquête en ligne a été envoyée à l'ensemble des 124 membres de l'ACC et aux quelque 1200 contacts de l'ASTRAC parmi les professionnels en Centres culturels.

Il est important de noter qu'elle a été complétée entre le 4 février et le 1er mars 2020, avant la crise sanitaire Covid-19.

- Une prochaine étape importante est prévue lors d'un **forum ouvert**, le 17 novembre 2020. Ce sera un grand moment de discussion et de débat qui permettra de creuser des questions et des propositions avec les membres et les acteurs du secteurs, avant d'entamer la rédaction des CP. Il permettra le cas échéant d'approfondir certains points au regard de l'actualité Covid-19.

Présentation et analyse sommaire des résultats

Données de base

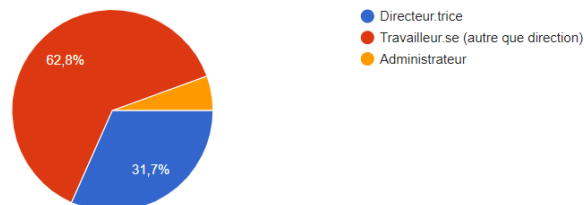
1. Répondants et profils

180 personnes ont répondu à l'enquête.

→ **Le secteur a été réactif à notre demande : environ 15% des destinataires ont envoyé leur réponse.**

Parmi eux :

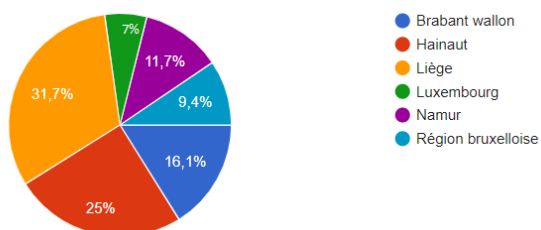
- 57 directeur.trices (la moitié des 119)
- 113 travailleur.se.s exerçant une autre fonction (environ 10% de l'ensemble du secteur)
- 10 administrateurs (ou 5,6%)



2. Taille des CC

- 21 CC < à 5 travailleurs
- 77 CC : de 5 à 10 travailleurs
- 45 CC : de 10 à 20 travailleurs
- 19 CC : de 20 à 30 travailleurs
- 12 CC : de 30 à 50 travailleurs
- 6 : pas précisé

3. Origine des CC répondant /province



- Bruxelles: 17
- Namur: 21
- Luxembourg: 11
- BW: 31
- Liège: 56
- Hainaut: 44

→ **Ces résultats sont quasi proportionnels au nombre de CC par province.**

4. Liens avec les fédérations

	oui	non	je ne sais pas
Membre de l'ACC	37,8	46,1	16,1
Membre de l'ASTRAC	35,6	46,7	17,8
Détenteur de la Carte pro	66,1	5	28,9
CC cotise à l'ASTRAC	76,7	1,1	22,2

Une petite moitié des répondants se dit ni membre de l'ASTRAC, ni membre de l'ACC mais les deux tiers sont détenteur de la Carte pro.

Analyse des réponses aux questions

Le questionnaire se présentait principalement sous forme de questions fermées, avec un degré de satisfaction à coter. Des espaces de commentaires libres étaient prévus également. Ils ont été majoritairement complétés par les travailleurs.ses autres que directeur.trices.

Cette première partie d'analyse *n'est pas affinée (systématiquement) selon les fonctions des répondants.*

1. Attentes relatives aux fédérations

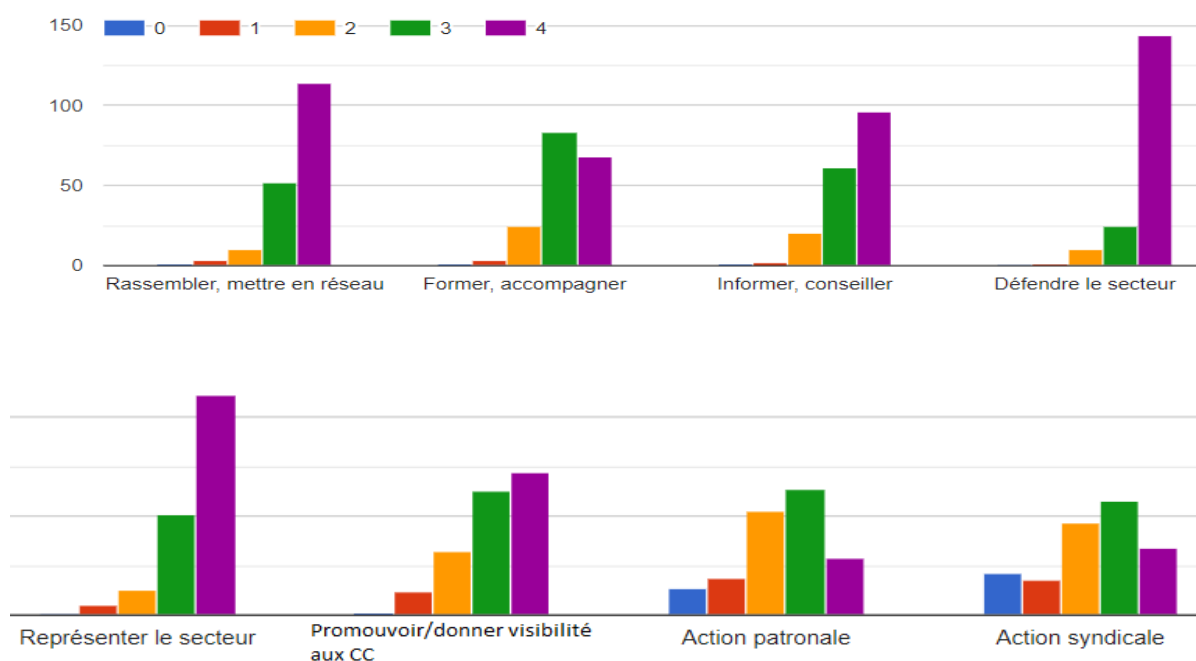
Les 2 questions visaient à :

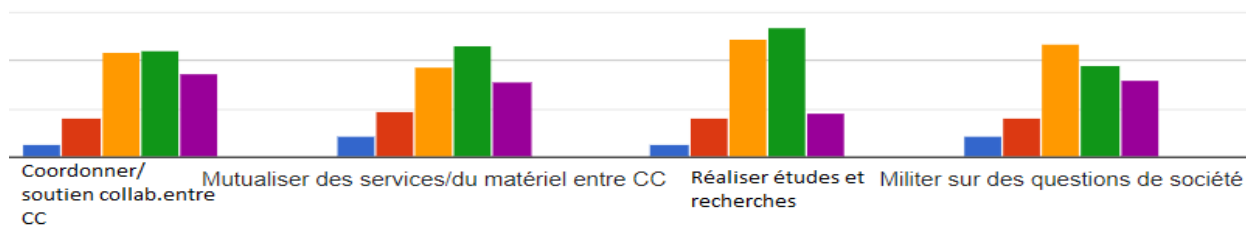
- mieux comprendre les attentes générales des acteurs du secteur quant aux missions des leurs fédérations
- connaître leur appréciation des démarches et initiatives mises en œuvre par les fédérations afin de nous permettre de déterminer les choix à favoriser dans le futur

Question 1 : De manière générale, qu'attendez-vous d'une fédération ?

Aperçu des réponses (graphiques)

Sur une échelle de 0 à 4, quelle importance accordez-vous à chacune des missions suivantes? 0=aucune importance 1=importance faible 2=importance moyenne 3=important 4=la plus haute importance





Les 5 missions qui ont été le plus souvent qualifiées comme étant *de la plus haute importance* sont :

- **Défendre le secteur** à 80 %
- **Rassembler, mettre en réseau** à 63,3%
- **Représenter le secteur** à 61,7%
- **Informier/conseiller** à 53,3 %
- **Promouvoir les CC** et leur donner de la visibilité à 40%

L'importance primordiale de ces missions semble faire consensus ; c'est confirmé par le nombre très faible de réponses comme quoi elles sont d'aucune importance ou d'une importance faible.

Les autres résultats sont moins faciles à analyser, mais notons que les missions suivantes sont également considérées comme importantes par un nombre considérable de participants :

- **Former/accompagner** – *important* : 46% – *de la plus haute importance* : 36,7%
- **Proposer des outils d'animation** – *important* : 38,8% – *de la plus haute importance* : 23,8%
- **Proposer des outils de gestion** – *important* : 37,7% – *de la plus haute importance* : 22,7%

Certaines missions font l'objet de réponses divergentes mais celles-ci ne permettent pas forcément de conclure que les participants les considèrent globalement comme sans intérêt.

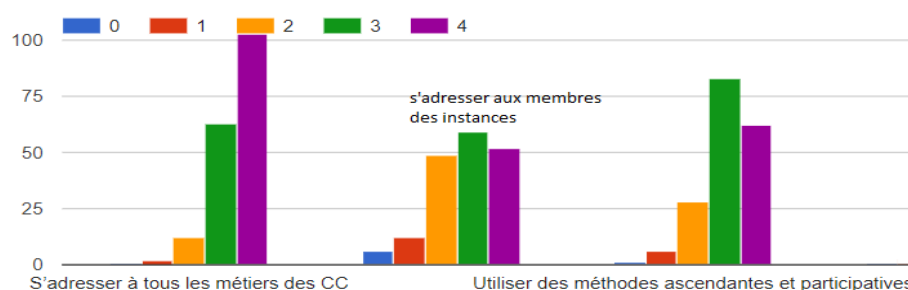
C'est le cas notamment de l'action syndicale et à moindre mesure de l'action patronale, la mutualisation de services/matériel entre CC, militer sur les questions de société et la recherche de financements alternatifs.

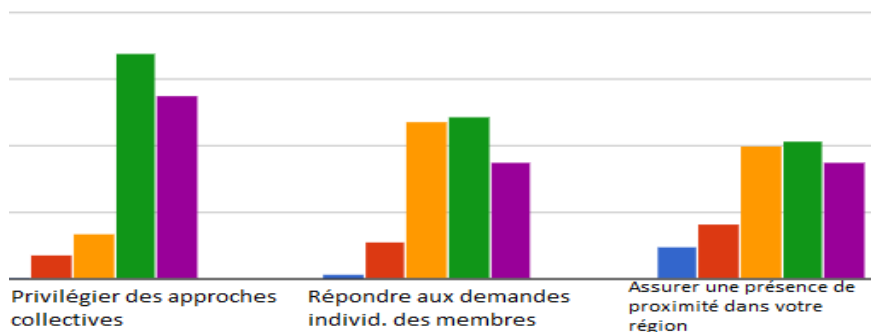
Notons qu'aucune des missions listées ne semble être considérée comme étant sans importance !

Question 2 : Quelle est selon vous l'importance des démarches suivantes ?

Aperçu des réponses (graphiques)

Sur une échelle de 0 à 4, quelle est selon vous l'importance des démarches suivantes ?
 0=aucune importance 1=importance faible 2= importance moyenne 3=important 4=la plus haute importance





Les démarches qui semblent les plus attendues sont :

- **S'adresser à tous les métiers** – de la plus haute importance : 57 % – important : 35%
- **Privilégier des approches collectives** – de la plus haute importance : 38% – important : 47,2%
- **Utiliser des méthodes ascendantes et participatives** – de la plus haute importance : 34% – important : 46,1%

→ **L'importance de s'adresser à toutes les travailleurs est bien marquée ici. Ce n'est pas étonnant vu le profil des participants.**

Cela s'inscrit dans l'ADN de l'ASTRAC ; à l'ACC, seul le programme de formation s'adresse à un public élargi.

→ **Les approches collectives semblent plus attendues que les réponses individuelles – ou font l'objet d'un plus grand consensus.**

→ **Sur la base des réponses reçues, l'importance des méthodes ascendantes et participatives mobilisées par les deux fédérations n'est pas à remettre en question.**

Moins de la moitié des participants estiment que **s'adresser aux instances des CC est important ou de la plus haute importance.**

Sans surprise, ce ratio est plus important pour les directeur.trices : 36 sur 57 ou 63%.
(Pour rappel, 10 administrateurs de CC ont répondu au questionnaire.)

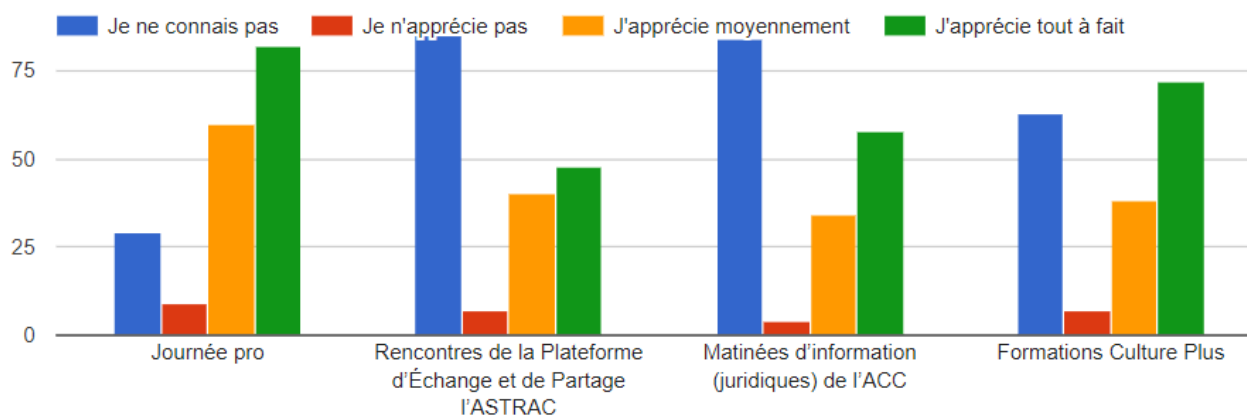
La possibilité de développer des **antennes/relais au niveau régional** suscite des réactions partagées et n'est pas une priorité pour la majorité des participants.

2. Connaissance du travail et des outils développés par les fédés ; évaluation de notre travail

Les 4 questions de cette partie portaient sur la connaissance de nos réalisations et sur leur pertinence : supports de communication, activités récurrentes et outils développés en commun ou individuellement.

Question 3 : Vos fédérations (ACC et ASTRAC) développent des activités destinées aux acteurs du secteur. Quel est votre point de vue ?

Aperçu des réponses (graphiques)



Les 2 activités les mieux appréciées sont la **JPRO de l'ASTRAC** et les **formations Culture Plus de l'ACC**.

Ce sont aussi les activités les mieux connues, même si plus d'un tiers des répondants ne connaît pas Culture Plus.

JPRO

- 16% ne connaissent pas
- 5% n'apprécient pas
- 33% apprécient moyennement
- 46 % apprécient tout à fait = 54,8% des répondants qui connaissent

Formations Culture plus :

- 35% ne connaissent pas
- 4% n'apprécient pas
- 21% apprécient moyennement
- 40% apprécient tout à fait = 61,5% des répondants qui connaissent

→ La Jpro pourrait faire l'objet d'une évaluation plus poussée afin de répondre encore mieux aux attentes.

Par contre, les **rencontres de la Plateforme d'Échange et de Partage (PEP)** de l'ASTRAC et les **matinées d'information (juridiques) de l'ACC** sont peu connues des répondants.

Dans les deux cas, 47% ne connaissent pas l'action.

→ A noter qu'il s'agit d'initiatives s'adressant jusqu'ici à des « métiers » spécifiques. Dans la mesure où, leur objectif est d'ouvrir la participation, il conviendra de réfléchir à adapter les contenus et/ou approches ainsi que la communication.

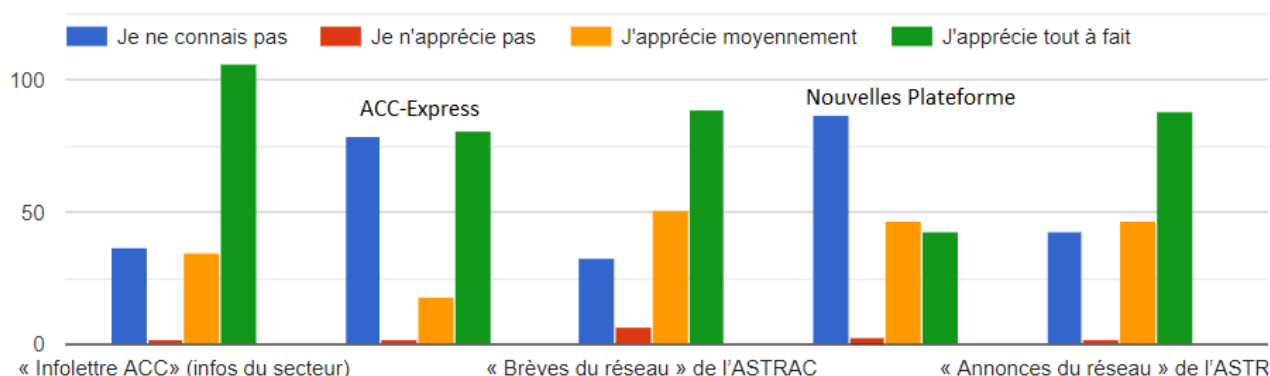
Les **rencontres de la PEP** font l'objet d'appréciations contrastées : parmi les participants qui les connaissent, pas plus de la moitié les apprécient tout à fait.

→ Ce serait intéressant de mieux comprendre les raisons derrière les réponses plus mitigées.

A noter qu'aucune des quatre initiatives ne suscite un nombre significatif d'appréciations négatives.

Question 4 : Que pensez-vous de nos outils de communication ?

Aperçu des réponses (graphiques)



Les **newsletters / informations électroniques** sont les outils de communication les plus connus et les plus appréciés.

Les **Brèves de l'ASTRAC** (parution aléatoire, en fonction des actualités et des activités) et l'**Infolettre de l'ACC** (1x/mois – infos générales) sont les outils les mieux connus : seulement 1 répondant sur 5 ou moins ne les connaît pas.

C'est l'**Infolettre de l'ACC** qui est l'outil le plus appréciée (appréciée « tout à fait » par 59% des répondants ou 73,8% de ceux qui la connaissent).

L'**ACC Express** (infos juridiques) est beaucoup moins bien connu (44% ne connaît pas, ce qui s'explique certainement par le profil des répondants) mais également très apprécié par les participants qui connaissent (84,4% !)

En ce qui concerne les **Brèves du réseau** les **Annonces du réseau de l'ASTRAC**, elles rencontrent très bien les attentes d'environ la moitié (49,4 et 49 %) des répondants ou, en tenant compte uniquement des participants qui les connaissent, de resp. 60,5 et 64,5%.

→ *Chacun de ces outils a son identité propre voire même un public cible précis et un objectif bien défini, d'où très certainement ces « bons » résultats.*

De plus, ils sont établis de longue date.

Ce n'est pas le cas des **Nouvelles de la Plateforme d'Échanges et de Partage**, une infolettre qui a été créée en 2017, dans le cadre très spécifique de la PEP qui a jusqu'à présent surtout mobilisé les professionnels impliqués directement dans la mise en œuvre du décret.

L'outil semble encore très peu connu (48,3% des répondants ne le connaissent pas).

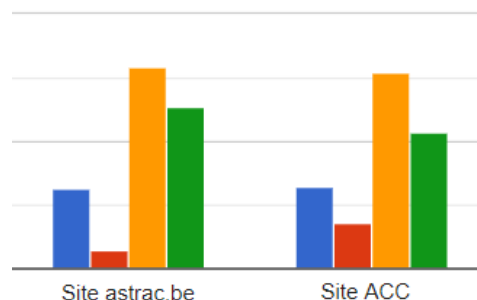
→ *Le projet ouvre aujourd'hui ses horizons pour aborder d'autres problématiques et impliquer davantage tous les métiers. Au vu de cet élargissement et des résultats de l'enquête l'intégration des Nouvelles dans les Brèves pourrait être envisagée.*

Les **sites web de l'ACC et de l'ASTRAC** sont encore mieux connus que les infolettres, mais moins bien appréciés par les participants au sondage.

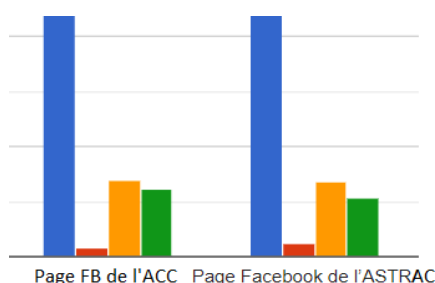
Les réponses sont assez similaires pour les deux outils:

- 17% ne les connaissent pas
- resp. 30 et 35% les apprécient tout à fait ou 36,6 et 42,3% les apprécient tout à fait

→ Une réflexion pourrait être entamée pour mieux définir leurs objectifs et assurer une communication plus cadrée en fonction de leurs fonctionnalités respectives. La situation sanitaire nous a amenés à tester une formule de mutualisation (le portail Infos Covid-19) qui peut servir d'inspiration moyennant une évaluation partagée.



Au niveau de la communication sur les réseaux sociaux, les réponses concernant **nos pages Facebook** sont quasi identiques.

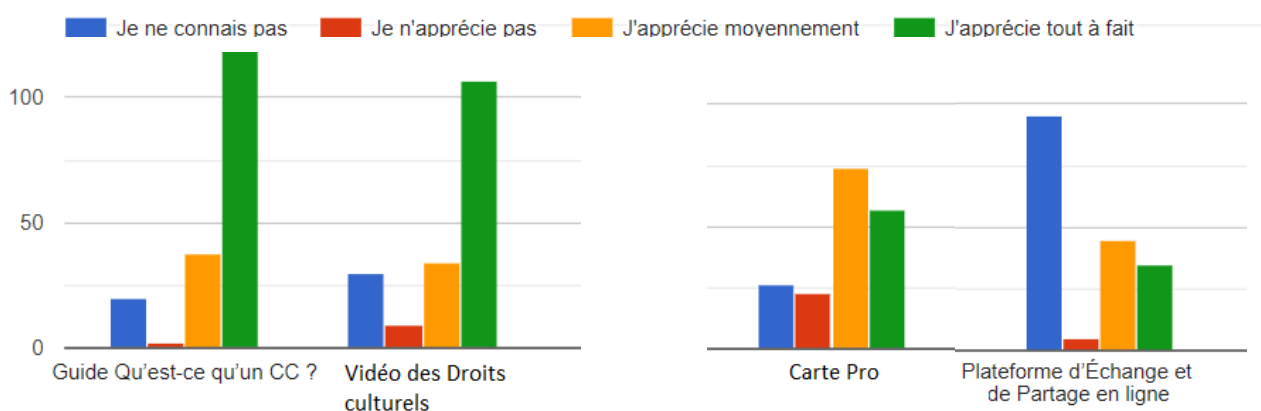


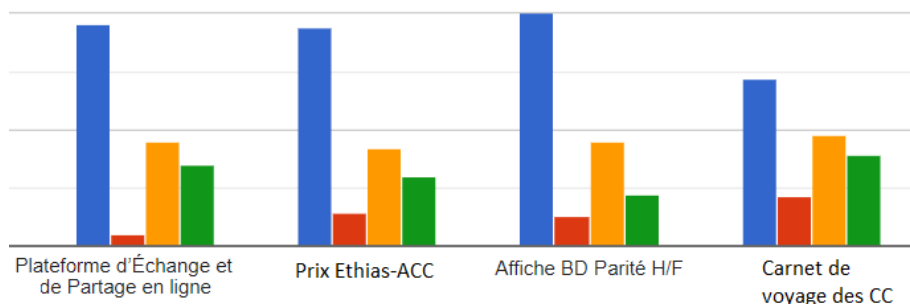
Plus de 60% des répondants ne les connaissent pas ; parmi ceux qui les connaissent, moins d'un répondant sur deux les apprécie « tout à fait ».

→ Ces résultats invitent à une vraie réflexion sur la nécessité de maintenir ces deux pages très méconnues et peu appréciées. Ceci dit, les participants à l'enquête, sont-ils ou doivent-il être le public cible de ces pages ?

Question 5 : Comment appréciez-vous les outils suivants développés par vos fédérations ?

Aperçu des réponses (graphiques)





Les réponses nous apprennent que certaines de nos initiatives sont peu connues :

- **l’affiche BD parité de l’ACC** (55,5% ne connaissent pas),
- la **Plateforme d’Échanges et de partage en ligne** (52,7% ne connaissent pas),
- le **Prix Ethias-ACC** (52,2% ne connaissent pas).

→ Il conviendrait de réfléchir à des solutions pour mieux informer sur leur existence et leurs objectifs, surtout dans la mesure où il s’agit d’initiatives pérennes.

Les initiatives les mieux connues sont :

- le **Guide « Qu’est-ce qu’un centre culturel ? »** (11% ne connaissent)
- la **Vidéo sur les droits culturels** (16% ne connaissent pas)
- la **Carte pro** (14,4 ne connaissent pas)

→ Les deux premières réalisations sont des outils phares de l’action conjointe de l’ACC et l’ASTRAC. Un vrai plan de communication et diffusion a été établi au préalable, cela semble être payant.

Le **guide** et la **vidéo** – deux outils complémentaires pour promouvoir le secteur – rencontrent une adhésion forte.

Ils sont « tout à fait » appréciés par plus de 60% des répondants ou par plus de 70% des personnes qui les connaissent.

→ On peut regretter toutefois qu’entre un cinquième et un quart des participants ne les apprécient que moyennement ou pas...

→ La **Carte pro** de l’ASTRAC mais aussi l’ensemble des autres initiatives moins connues pourraient mieux rencontrer les attentes des personnes qui les connaissent et méritent donc de faire l’objet d’évaluations plus poussées.

Question 6 : Vos deux fédérations poursuivent aussi d’autres missions au bénéfice du secteur. Pensez-vous que celles listées ci-dessous sont réalisées ?

Aperçu des réponses (en % – tableau)

	Oui	Non	Je ne sais pas
Être l’interface entre les politiques et le secteur	70	2,7	27,3
Être l’interface entre l’Administration, l’Inspection et le secteur	61,6	4,4	34
Porter les revendications du secteur	77,2	2,7	20,1
Défendre le secteur dans la concertation sociale	68,4	5	26,6
Assurer la promotion et la visibilité du secteur dans les médias	28,3	29,4	42,3
Favoriser les relations intersectorielles	46	11	43
Entretenir des relations internationales	15	13,3	71,7

Pour la grande majorité des répondants sont réalisées :

- **Porter les revendications du secteur**
- **Être l'interface entre les politiques et le secteur**
- **Défendre le secteur dans la concertation sociale**
- **Être l'interface entre l'Administration, l'Inspection et le secteur**

→ Les réponses à la première question du sondage nous ont appris que défendre et représenter les CC font l'objet une attente forte ; nous apprenons ici que les répondants semblent globalement satisfait quant au travail des fédérations pour réaliser ces missions.

A noter aussi que trois des quatre missions listées ci-dessus sont **partagées par et en grande partie mises en œuvre conjointement par l'ACC et ASTRAC** ; elles se concrétisent dans tous les cas dans le cadre d'une concertation permanente. Seule la concertation sociale reste du ressort exclusif de l'ACC.

Pour un nombre important de participants, **assurer la promotion et la visibilité du secteur dans les médias** est une mission « moyennement » réalisée .

→ Quand on sait qu'il s'agit attente importante voire primordiale pour les participants (voir question 1), on ne peut qu'en déduire que cet axe doit être développé et fortement renforcée.

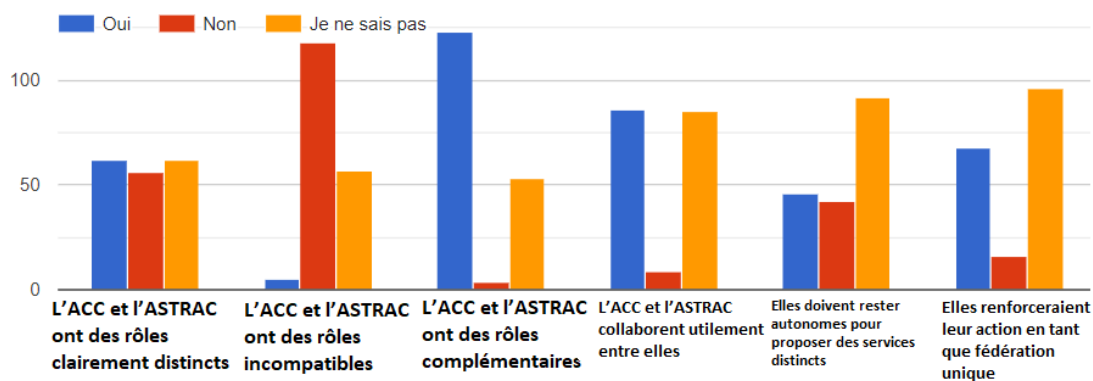
Dans le contexte actuel, il est utile de pointer qu'une petite moitié seulement des répondants trouve que la mission **favoriser les relations intersectorielles** est réalisée.

Enfin, très peu sont informés des **actions internationales** car plus 70% des répondants ne connaissent pas nos actions en lien avec l'ENCC ou d'autres organismes internationaux.

3. Liens entre l'ACC et l'ASTRAC

Question 7 : Êtes-vous d'accord avec ce qui suit ?

Aperçu des réponses (graphiques)



Comme l'illustrent les graphiques, le sujet des liens entre les fédérations ne fait pas l'objet d'opinions arrêtées ou unanimes parmi les répondants.

→ Les résultats – avec pour chaque question un nombre considérable de réponses « je ne sais pas » – semblent indiquer que les acteurs du secteur **ne connaissent pas ou ne comprennent pas tout à fait les rôles spécifiques des 2 fédérations**.

Cette conclusion s'impose de manière très évidente à la lecture du premier graphique relatif au rôle distincts ou pas des fédérations.

Seulement deux questions suscitent des réponses assez « tranchées » : dans les deux cas, environ 2 participants sur trois estiment que

- les rôles de l'ACC et de l'ASTRAC sont complémentaires (68%),
- les rôles de l'ACC et de l'ASTRAC ne sont pas incompatibles (65,5%).

Les **collaborations ACC-ASTRAC** restent méconnues (47,2%), mais sont bien appréciées (90,5%) par les répondants qui les connaissent.

En ce qui concerne la perspective d'un **rapprochement plus important entre l'ACC et l'ASTRAC**, il est frappant que les questions évoquant cette éventualité sont celles qui ont donné lieu au nombre le plus important de **réponses indécises** (plus de 50%).

Constat interpellant, parmi les personnes qui savent trancher :

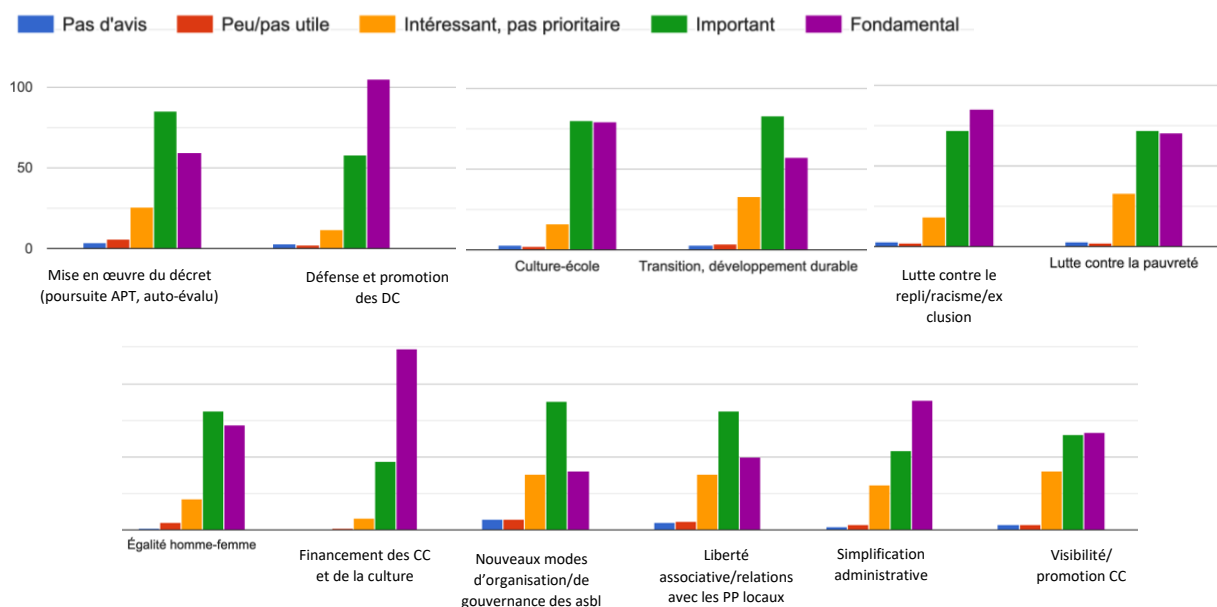
- presque la moitié (52,1%) défend que l'ACC et l'ASTRAC **doivent rester autonomes pour proposer des services distincts** : oui à 25,5%, non à 23,4%, je ne sais pas à 51%
- 80,7% estime que l'**ACC et l'ASTRAC renforceraient leur action en tant que fédération unique**.

→ Ces résultats sont à confronter aussi aux réponses libres relatifs à l'opportunité l'avenir de l'action fédérative (voir plus loin).

4. Priorités pour le futur proche

Question 8 : Quelle importance accordez-vous à chacun des enjeux ou des thématiques qui suivent ?

Aperçu des réponses (graphiques)



Commençons par souligner qu'aucun enjeu n'a été qualifié comme n'étant que peu ou pas utile par un nombre significatif de participants au sondage.

Les répondants sont aussi très peu nombreux à ne pas avoir d'avis sur l'importance des enjeux listés.

Ceux qui ont été choisis le plus souvent comme ayant une *importance fondamentale* sont :

- le **financement des Centres culturels et de la culture** (69%)
- la **défense et promotion des droits culturels** (53%)

Pour une petite moitié des participants chaque fois, les thématiques suivantes sont également fondamentales :

- la **simplification administrative** (49,5%)
- la **lutte contre le repli, racisme, exclusion** (47%)
- **culture-école** (44%)

En additionnant les réponses « important » et « fondamental », on peut établir l'ordre de priorité suivant :

- (1) le **financement des Centres culturels et de la culture**
- (2) la **défense et promotion des droits culturels**
- (3) **culture-école**
- (4) la **lutte contre le repli, racisme, exclusion**
- (5) la **simplification administrative**

→ Sans surprise, le **financement des CC** reste la première préoccupation. Puis arrivent des questions en lien avec **sens et les finalités des missions des CC** : les droits culturels, la lutte contre le repli, l'éducation culturelle/par la culture.

La **simplification administrative** reste un important enjeu également.

5. Quel avenir à moyen terme pour l'action fédérative ?

Question : Comment imaginez-vous l'action fédérative des Centres culturels dans 10 ans ?

Plus de 80 participants ont répondu à cette question qui était facultative.

Entre vingt et trente personnes en ont profité pour affirmer leur souhait d'une fédération unique. Voici quelques une de leurs réponses :

- **Une seule fédération**
- **Une seule fédération** qui regroupe les actions actuelles de l'ACC et l'ASTRAC, sans s'occuper de la formation qui relève d'autres opérateurs.
- *Sincèrement, je n'en sais rien. Il est vrai que l'heure est à la mutualisation et rationalisation des moyens et ressources. Pour autant, cela pourrait-il démultiplier la force d'impact de l'action fédérative ? Modestement, j'en connais trop peu que pour émettre un avis éclairé sur la question. Tout au plus, j'espère que la Culture (dans sa diversité d'approches et d'opérateurs) restera quelque chose d'important pour les décideurs (même si...) et non le prochain sacrifice pratiqué sur l'hôtel de la rentabilité. Mieux vaut prévenir que guérir.*
- **Une seule instance aux missions claires.**
- **Une fédération unique avec différents axes.**
- **Fusionnée mais avec services identifiés**, encore plus sur le terrain, encore plus en lien avec les institutions et autres intervenants/interfaces ressources incontournables

(opérateurs, secteurs comme Article 27, action sociale, institutions). Pour informer, partager et éviter des démarches doublonnées !

- J'ai l'impression **qu'un seul organisme fédérateur** serait plus simple et que des rencontres avec toutes les centres culturels devraient avoir lieu (c'est peut-être le cas?). Avoir une vision d'ensemble de ce qui se réalise sur le territoire.
- **Une seule fédération, équipe agrandie**, tous les axes de travail actuels sont maintenus.
- **Une seule fédération** (pour une action FEDERATIVE; c'est quand même mieux) - les spécificités de chacune des fédérations actuelles (patronal - syndical) me semblent clairement complémentaires dans l'évolution de notre société. Envisager la relation de travail employeur-travailleur au sein d'une même association me semble tellement plus moderne et porteur!
- **Unifiée, visible, influente**, tant ouverte sur le plaidoyer politique que sur les besoins internes.
- **Une seule fédération porteuse**
- Pourquoi pas **unie sous un seul et unique organe** qui rassemblerait l'ensemble des professionnels du secteur de façon plus forte. Pourquoi pas avoir une puissance plus établie auprès des décideurs politiques ?
- **Unique**
- **Une fédération unique et plus forte**
- **Une seule fédération avec des pôles différents (patronal / travailleurs)**
- **Uniformisée et forte**
- Créative, dynamique, forte et solidaire. **Une seule Fédération, deux chambres.**
- **Une seule fédération, encore plus forte**

Annexe : commentaires libres et réponses ouvertes

Les réponses sont données en vrac.

Question 1 : De manière générale, qu'attendez-vous d'une fédération ?

- Défendre et promulguer les droits culturels
- Travailler avec tous les secteurs culturels de la région, autre que les Centres culturels pour empêcher que des spectacles ne se chevauchent...
- Échanges de pratiques professionnelles
- Créer des outils de gestion sur mesure, ne pas former de manière générale mais de manière concrète et en conseillant des positions critiques par rapport aux réglementations, ne pas conseiller l'impossible mais défendre les possibles
- Mise en place de parrainage par des collègues plus expérimentés, promouvoir des échanges sur les terrains les uns des autres (forme de stage)
- Un secrétariat social. Faire entrer, dans les descriptions de fonctions de la CP, des métiers qui n'y sont pas encore, par exemple, celui de programmeur.
- Échanges et accompagnement GRH et management
- Comme chaque CC a ses caractéristiques propres et ses publics, ce serait bien de créer un outil de communication global reprenant tout cela, sous la forme d'une carte d'identité par exemple...
- Réseautage international
- Plateforme des événements et actions culturelles auxquelles les employés de CC pourraient se rencontrer.
- Organiser un évènement / diffusion

Question 2 : Quelle est selon vous l'importance des démarches suivantes ? Si vous avez une autre attente en ce qui concerne les démarches qu'une fédération devrait privilégier, précisez :

- Proposer des formations décentralisées en région
- Concerner l'ensemble des régions
- "S'adresser à" n'est pas une démarche. De quoi parle-t-on? Et les métiers? ça veut dire quoi? Informer toutes les composantes d'un CC serait mieux formulé.
- Avoir plus de collaborations et synergies avec Asspropro
- Développer des outils qui correspondent aux besoins des CC (logiciel billetterie, tableau de gestion des restas du personnel,). Des outils commun à élaborer et à partager.
- Il faut tant des méthode ascendante que descendante selon les cas
- Apporter des réponses concrètes aux besoins de CC
- Être attentif aux multiples soucis et difficultés liés à la direction et la GRH
- Être en soutien logistique (matériel, comm' etc.) aux CC
- Garantir une expertise ?

Question 8 : Quelle importance accordez-vous à chacun des enjeux ou des thématiques qui suivent ? Si vous pensez à un ou plusieurs enjeux/thématiques prioritaires qui ne sont pas cités, précisez :

- Plus de contacts, de collaborations et/ou d'échanges avec les organisations culturelles de la communauté flamande
- Toucher tous les secteurs de la population. La petite enfance et les personnes plus âgées ne sont pas souvent touchées.
- Jamais rien ne semble être fait pour montrer, reconnaître le travail effectué vers l'extérieur. On fait l'historique des CC, les anniversaires, etc. mais les progrès effectués au niveau associatif, etc. ne sont pas suffisamment visibles des citoyens, afin que ces derniers se rendent compte de ce à quoi ils participent.
- Éviter les gaspillages dont les doubles fédérations, faire émerger une vision prospective pour le secteur
- Juste insister sur la simplification administrative.
- Mobilité
- Bien-être au travail, prendre soin des équipes
- Précision : j'ai indiqué les enjeux et thèmes qui me paraissent importants à moi mais pas pour l'ASTRAC ou l'ACC : l'enjeu prioritaire à mes yeux que devrait travailler l'ASTRAC c'est d'inspirer le secteur avec des pratiques participatives, de gestion partagée, de nouveaux modes de participation, de mise en réseau des acteurs du secteur (entre CC et entre CC et autres acteurs culturels; le tout inspiré des pratiques d'intelligences collectives & collaboratives, ou encore de ce qui se pratique ailleurs dans le monde, ou dans des secteurs très différents du nôtre, mais qu'ils nous inspirent...), qu'ils facilitent la mise en réseau, la rencontre... que notamment les Journées Pro soient plus axée sur la rencontre entre collègues (et que ce volet-là soit travaillé pour une démarche inspirante... La richesse de ces journées Pro c'est la somme de tous les travailleurs présents, pas vraiment les ateliers ni les interventions... or pour le moment on passe franchement à côté de cette richesse... selon moi. Et pour l'ACC je trouve qu'il est prioritaire qu'ils défendent le secteur en demandant des simplifications administratives, un refinancement, aider les CC (comme l'ACC le fait déjà) sur des questions juridiques et patronales ; voire encourager et appuyer les CC à développer des pôles administratifs regroupant plusieurs CC.
- Je profite de cet espace pour noter que si "je ne connais pas » les différentes lettres d'infos mentionnées précédemment, c'est parce que je n'identifie pas les différences qu'il y a entre celles que je reçois régulièrement.
- Je pense que la notion de "développement durable" est obsolète. Suite au mot transition, je remplacerais donc par "inventer le monde de demain" ou "réinventer la relation à soi, à l'autre, à la nature"...
- Intégration de personnes issues de la diversité dans les postes à responsabilité.

Question facultative : Comment imaginez-vous l'action fédérative des Centres culturels dans 10 ans ?

Autres réponses :

- Sincèrement, je n'en sais rien. Il est vrai que l'heure est à la mutualisation et rationalisation des moyens et ressources. Pour autant, cela pourrait-il démultiplier la force d'impact de l'action fédérative ? Modestement, j'en connais trop peu que pour émettre un avis éclairé sur la question. Tout au plus, j'espère que la Culture (dans sa diversité d'approches et d'opérateurs) restera quelque chose d'important pour les décideurs (même si...) et non le prochain sacrifice pratiqué sur l'hôtel de la rentabilité. Mieux vaut prévenir que guérir.

- **L'action fédérative deviendra un interlocuteur important et privilégié** dont le pouvoir politique devra tenir compte tant dans la concertation (mise en oeuvre des nouvelles législations) que dans la réflexion des enjeux et décisions futures en matière de culture et de droits culturels mais aussi de défense des emplois et des travailleurs du secteur comme dans l'amélioration des conditions de travail (pénibilité, revenus, ...).
- Une action qui a la possibilité de faire la jonction, de manière fluide, entre le terrain, le cabinet et l'Administration. Des lignes de conduite claires.
- Existerons-nous encore ? Les citoyens auront-ils pris notre place dans la mesure où notre travail consiste à leur faire prendre conscience des droits culturels et leur donner la possibilité de les revendiquer eux-mêmes ? Aurons-nous encore une utilité si jamais cela arrivait ?
- Vos actions respectives me conviennent à ce jour, poursuivez votre travail dans ce sens, en vous adaptant aux réalités qui seront celles connues dans dix ans.
- Dans le cadre du nouveau décret, l'action conjointe des deux fédérations a donné des résultats plus que probants. Leur représentation auprès de la Fédération a été renforcée et davantage légitimisée. Toutefois, il me semble **plus souhaitable que chacune garde sa singularité, tout en menant des combats communs** pour faire entendre la voix des Centres Culturels. Dans 10 ans, j' imagine l'action fédérative...encore plus... incontournable, mobilisatrice, et engagée.
- Toujours plus rebondissante sur l'actualité sociétale et sectorielle
- En commençant par viser l'équité des moyens mis à disposition des CC et persuadant le monde politique qu'il vaut mieux consacrer du budget en amont vers le secteur culturel, qu'en aval, dans les prisons ou la répression.
- Une équipe en prise directe avec le terrain et un partenaire écouté par l'administration, le cabinet.
- **Une concertation renforcée, un partenariat incontournable**
- Pouvoir participer à une réelle réflexion autour d'une politique culturelle globale sur le court, moyen et long terme avec les moyens financiers adéquats et ce en lien avec les ministres concernés et les acteurs de terrain.
- Deux fois plus de personnes qui y travaillent en relation avec d'autres structures européens, mondiales,...
- **Une entité** au service des différents Centres culturels pour les accompagner dans leur démarches administratives. Une entité porte parole du secteur
- Je pense que l'on va reconstruire des actions plus porteuses de sens dans le travail de terrain, avec les citoyens. Mais j'ai l'impression que nous sommes arrivés au "sommet" de notre développement et que nous n'aurons pas les moyens (financiers, temps) d'accroître encore la portée de nos actions.
- **Réseau plus renforcé**, représentation syndicale plus forte. Sinon, je trouve que vous faites déjà du bon boulot. Néanmoins, vos actions sont plus connues et concernent davantage les directeurs. animateur, nous sommes un peu plus tenus à l'écart (réunions...). Mais vos mails et newsletters sont bien informatifs.
- **Une fédé pour la voix des « travailleurs »** travail ascendant voix à faire remonter vers les instances; **une fédé plus en relais pour des aides technos administratives et représentante des employeurs**, procurant des infos du secteur venant des administrations et cabinets.
- J' imagine un processus capillaire, **une fédération composée de nombreuses cellules locales** extrêmement actives et spécialisé, où les membres sont issus de toute profession confondue dans un Cc (selon la spécialisation de la cellule). J' imagine une collaboration étroite avec les réseaux néerlandophones, à la fois bruxellois et en Flandre.
- Une collaboration et des ponts entre l'ACC, l'ASTRAC et Asspropro, ainsi que d'autres acteurs culturels. **Une action de solidarité**, de soutien et de promotion du secteur.

- **Unie dans la concertation** mais aussi dans l'action collective (tournée de spectacles ou projets d'animations co-organisées et co-financées) pour assurer une meilleure visibilité au travail de chacun et faire des économies d'échelle.
- Davantage de concertation, de solidarité entre les Centres culturels notamment concernant la répartition des ressources. **Partager une vision commune** qui tienne compte de la diversité des territoires et des populations (ruralité - urbain).
- Nous devons continuer à promouvoir la culture, à initier les jeunes à la découverte des arts de la scène, de la musique, etc. Cela devient indispensable dans un monde de plus en plus digitalisé.
- **Une voix forte** qui est prise en compte vis à vis de la défense du secteur auprès des instances , mais aussi et surtout voix forte pour forcer à trouver l'équilibre entre travail/investissement/ bien être et équilibre professionnel et privé/ relais pour la prise de conscience de l'importance des rôles que jouent les cc dans la société et sur les territoires.
- Je ne sais pas où mettre cette petite remarque mais, vu le boulot de plus en plus intense, le manque de financement pour engager, la paperasse supplémentaire etc, il est de plus en plus difficile, pour les petits centres culturels où tout le monde doit être archi-polyvalent, de dégager du temps pour des formations (qui seraient super utiles) et des visionnements. A part les faire en heures supplémentaires (que nous avons à revendre mais que personne ne nous achète), je ne vois pas bien où caser encore ces formations et journées pro.
- Je travaille depuis près de 30 ans dans ce secteur, j'adore ce que je fais mais on est super usés. Les "administrateurs" et "politiques" se fichent royalement de ce qui se passe sur le terrain. Heureusement que je travaille pour et avec le jeune public !
- Interactive et ascendante et solidaire
- Mutualisation de différents centres culturels , un refinancement les communes ne savent plus suivre
- Faire comprendre que la culture est enjeu majeur pour qu'il y ait un changement sociétal indispensable, pour que la démocratie perdure en Belgique et que notre système social.
- Contribuer à la revalorisation du secteur et montrant l'importance des mission sociales et sociétales que nous remplissons.
- Défendre un financement complet et simplifié nous permettant de remplir les missions que nous assigne le décret.
- Défendre que les travailleurs aient une meilleure pension
- Renforcée, structurée et soutenue
- Optimisée et personnalisée à chaque centre culturel
- une Culture accessible à tout le monde
- Comme aujourd'hui avec toujours plus d'améliorations et d'impacts réels quant aux interpellations politiques et médiatiques. Le citoyen lambda n'a pas bcp de connaissance/compréhension quant aux missions des CC.
- Toujours dynamique, plus mature, dotées d'outils plus performants au service/bénéfice des membres mais aussi au bénéfice des objets, priorités, combats, etc.
- **L'action fédérative est essentielle** comme interface entre le monde politique, l'administration et les centres culturels.
- Vaste question. je vois une **action forte, claire de l'action fédérative**. Aujourd'hui plus que jamais, il est important de **renforcer l'action fédérative** dans un monde qui a tendance à s'individualiser cela prend tout son sens.
- Continuité du travail actuel avec renforcement des axes prioritaires
- Incontournable pour le politique et l'administration.
- Comme une nécessité au vu du travail intensif lié aux missions qui nous sont confiées via le nouveau décret. Il faut un travail collectif et **une représentation importante** pour concilier l'esprit du décret, le travail sur le terrain et les maigres moyens qui nous sont, in fine, octroyés.

- Avoir en tête les principes de réalité au-delà des grands et beaux discours du décret, être attentif aux problématiques liées à la gestion des équipes
- Depuis quelques années, l'action fédérative a bien évolué et la concertation entre l'ACC et l'ASTRAC est essentielle. Rester à l'écoute et être réactif sont importants et sont rencontrés. Ce sera déjà bien de maintenir ce niveau d'entente.
- **Ensemble**
- Renforcer les aides administratives pour les CC via par exemple des pôles administratifs communs à plusieurs CC, couplé avec une simplification administrative (les directeurs ne font quasi plus de terrains, happés par l'administratif quand ils n'ont pas de personnel en suffisance... Or guider une ASBL et une équipe en étant déconnecté du terrain n'a pas vraiment de sens... Surtout quand il s'agit du développement (culturel) d'un territoire donné... Le décret demande un ancrage, que la réalité administrative empêche
- Poursuivre les représentations du secteur auprès du politique etc pour défendre le secteur et ses intérêts
- Poursuivre le développement d'outils utiles au secteur et à l'attention du tout public (ex : vidéo "qu'est-ce qu'un CC", ...)
- Inspirer les travailleurs en amenant lors des journées pro des dynamiques innovantes, inspirantes, novatrices... tirées des intelligences collectives, d'autres secteurs, d'ailleurs dans le monde... Bref, inspirer nos pratiques quotidiennes, davantage favoriser la rencontre entre collègues à l'échelle de la Belgique francophone.... et donner au moins autant de place à cela qu'aux ateliers à thème et interventions lors de la journée Pro (qui est à dépoussiérer selon moi :-)
- **En accord, sur 2 fronts**, transversale, du Ministère aux équipes sur le terrain
- Telle qu'elle est maintenant, irréaliste, puisque les réalités de terrain sont trop différentes
- Des référendums , un CO avec un représentant de chaque centre culturel, **une organisation horizontale sous forme de pôles**.
- Un mouvement de revendication et de vigilance autours de la citoyenneté et l'expression culturelle professionnelle et amateur.
- Renforcée par la volonté des pouvoirs politiques
- J'imagine un "méta-Cc", une unité des Cc où chaque Cc a ses propres libertés, projets, actions mais cette unité est pour moi fondamentale pour être entendu au niveau des publics actuels et futurs. Ceux qui fréquentent mais aussi ceux qui ne le fréquentant pas encore. Dépoussiérer l'image des Cc est une première étape. Fédérer, faire corps est pour moi très important. Les échanges inter Cc doivent être encore plus soutenus. Les coûts mutualisés.
- Etre garant des subventions et du travail de terrain en regard de la société.
- **Une coordination renforcée** de l'action vers les pouvoirs publics toutes catégories, des échanges et mutualisations dans certains domaines (aide administrative via une plateforme commune, échanges sur le décret, communication...) mais missions clairement distinctes entre Astrac - défense des travailleurs culturels et ACC - défense des centres culturels en tant qu'institutions (les deux sont complémentaires même si évidemment ils doivent se frotter de temps en temps, mais c'est ce qu'on fait en permanence en tant que directeur - défenseur des travailleurs du centre culturel mais aussi de l'institution).
- Une tournée de mini bus, gros bus et food truck pour présenter des spectacles itinérants mobiles dans tous les coins de la FWB et prendre nos publics avec :)
- J'espère que grâce à ce questionnaire et de multiples actions, plusieurs choses positives pour les centres culturels vont s'améliorer. Que les centres vont devenir et rester un lieu de culture ouvert à tous et que les écoles (tous niveaux confondus) vont interagir de plus amples avec pour continuer à ce que la culture devienne quelque chose de connu et de bien comme la société le fait pour le sport car la culture et la musique sont important.

- Nous devons continuer à soutenir les activités des centres culturels et de bien les équiper, de les rendre jolie et attrayant aux yeux d'une plus grande partie de la population.
- Donc j'espère que dans 10 ans elle sera plus importante afin que les centres culturels soient plus aidés et soutenus dans leur action de divertissement et apprentissage à la population.

BUDGET 2023-2027

		CP en cours						avenant			nouveau CP; fusion apd. 2024						
COMPTE	LIBELLÉ	RÉSULTAT 2020			RÉSULTAT 2021			BUDGET 2022			PROJECTION 2023			PROJECTION 2024	PROJECTION 2025	PROJECTION 2026	PROJECTION 2027
		ASTRAC	ACC	Total	ASTRAC	ACC	Total	ASTRAC	ACC	Total	ASTRAC	ACC	Total				
	PRODUITS																
	Chiffre d'affaires	€ 3.645,00	€ 2.064,55	€ 5.709,55	€ 850,00	€ 22.667,51	€ 23.517,51	€ 3.488,50	€ 24.000,00	€ 27.488,50	€ 3.488,50	€ 24.000,00	€ 27.488,50	€ 24.488,50	€ 24.488,50	€ 24.488,50	€ 24.488,50
700100	Recettes manifestations (rencontres professionnelles)	€ 3.645,00		€ 3.645,00	€ 850,00		€ 850,00	€ 3.488,50		€ 3.488,50	€ 3.488,50		€ 3.488,50	€ 3.488,50	€ 3.488,50	€ 3.488,50	€ 3.488,50
700100	FORMATIONS (hors C+)		€ -	€ -		€ -	€ -		€ 1.000,00	€ 1.000,00		€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00
700101	FORMATIONS Culture+ (incidence)		€ 2.064,55	€ 2.064,55		€ 22.667,51	€ 22.667,51		€ 23.000,00	€ 23.000,00		€ 23.000,00	€ 23.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00
	Production immobilisée / Cotisations, dons, legs	€ 110.144,11	€ 370.922,07	€ 481.066,18	€ 112.494,40	€ 390.696,69	€ 503.191,09	€ 138.506,84	€ 419.529,83	€ 558.036,67	€ 160.030,44	€ 453.853,66	€ 613.884,10	€ 620.556,11	€ 629.045,66	€ 637.686,20	€ 646.480,55
730000	COTISATIONS DES MEMBRES	€ 14.346,00	€ 69.660,00	€ 84.006,00	€ 14.585,00	€ 76.523,68	€ 91.108,68	€ 15.600,00	78.054,15	€ 93.654,15	€ 15.912,00	80.000,00	€ 95.912,00	95.609,31	95.921,49	96.239,92	96.564,72
732200	SPONSORING ETHIAS		€ 13.000,00	€ 13.000,00		€ 7.500,00	€ 7.500,00		€ 7.500,00	€ 7.500,00		€ 7.500,00	€ 7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
732201	MECENAT ETHIAS SOUTIEN ACTIV. ACC		€ 10.000,00	€ 10.000,00		€ 12.500,00	€ 12.500,00		€ 12.500,00	€ 12.500,00		€ 12.500,00	€ 12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00
737400	Subside APE	€ 15.885,28		€ 15.885,28	€ 16.026,48		€ 16.026,48	€ 41.691,86		€ 41.691,86	€ 42.525,70		€ 42.525,70	€ 43.376,21	€ 44.243,74	€ 45.128,61	€ 46.031,18
737300	SUBV. RBC AIDE A L'EMPLOI ACS		€ 36.762,36	€ 36.762,36		€ 37.122,62	€ 37.122,62		€ 37.865,07	€ 37.865,07		€ 38.243,72	€ 38.243,72	€ 38.626,16	€ 39.012,42	€ 39.402,54	€ 39.796,57
737500/510	Subv. Ordi.FWB	€ 54.912,83	€ 129.300,91	€ 184.213,74	€ 55.791,44	€ 131.369,72	€ 187.161,16	€ 56.907,27	€ 133.997,11	€ 190.904,38	€ 98.000,00	€ 166.000,00	€ 264.000,00	€ 269.280,00	€ 274.665,60	€ 280.158,91	€ 285.762,09
737600	Subv.Extra.FWB PEF	€ 23.000,00		€ 23.000,00	€ 23.000,00		€ 23.000,00	€ 15.000,00		€ 15.000,00			€ -				
737510	Subv. FWB reconnaissance Fédération professionnelle	€ 2.000,00	€ 1.500,00	€ 3.500,00	€ 2.011,48	€ 1.508,61	€ 3.520,09	€ 2.051,71	€ 1.530,00	€ 3.581,71	€ 2.092,74	€ 1.560,60	€ 3.653,34	€ 2.134,60	€ 2.177,29	€ 2.220,84	€ 2.265,25
737700	MARIBEL SOCIAL		€ 109.143,80	€ 109.143,80		€ 123.632,06	€ 123.632,06		146.583,50	€ 146.583,50		148.049,34	€ 148.049,34	149.529,83	151.025,13	152.535,38	154.060,73
737900	FONDS 4S		€ 1.555,00	€ 1.555,00	€ 1.080,00	€ 540,00	€ 1.620,00	€ 7.256,00	€ 1.500,00	€ 8.756,00	€ 1.500,00		€ 1.500,00	€ 2.000,00	€ 2.000,00	€ 2.000,00	€ 2.000,00
	Autres produits d'exploitation	€ -	€ 1.109,72	€ 1.109,72	€ 1.414,11	€ 1.256,09	€ 2.670,20	€ 1.200,00	€ 1.600,00	€ 1.600,00	€ -	€ 1.600,00	€ 1.600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00
743400	REFACTORATION COPROD ASTRAC		€ 330,70	€ 330,70		€ 674,05	€ 674,05		€ 1.000,00	€ 1.000,00		€ 1.000,00	€ 1.000,00				
745100	REFACTORATION DIVERSE		€ 240,00	€ 240,00	€ 1.192,96	€ -	€ 1.192,96	€ 1.200,00	€ -	€ 1.200,00	€ -		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
747000	REDUCTION PRECOMPTE PROFESSIONNEL		€ 539,02	€ 539,02	€ 221,15	€ 582,04	€ 803,19		€ 600,00	€ 600,00		€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00
	Produits exceptionnels	€ -	€ 1.360,00	€ 1.360,00		€ 2.010,00	€ 2.010,00		€ -	€ -	€ -			€ -	€ -	€ -	€ -
CHARGES																	
	Achats (60)	€ -	€ 661,40	€ 661,40	€ -	€ 17.232,30	€ 17.232,30	€ 500,00	€ 19.000,00	€ 19.500,00	€ 1.000,00	€ 19.000,00	€ 20.000,00	€ 18.500,00	€ 18.500,00	€ 18.500,00	€ 18.500,00
603100	OPRODUCTION Incidences (Culture+)		€ -	€ -		9.732,07	€ 9.732,07		€ 9.500,00	€ 9.500,00		€ 9.500,00	€ 9.500,00	€ 9.500,00	€ 9.500,00	€ 9.500,00	€ 9.500,00
603102	ETROCESSION Incidences (Culture+)			€ -		7.500,23	€ 7.500,23		€ 7.500,00	€ 7.500,00		€ 7.500,00	€ 7.500,00	€ 9.000,00	€ 9.000,00	€ 9.000,00	€ 9.000,00
603101/615220	Coproductions ACC-ASTRAC		€ 661,40	€ 661,40			0,00	€ 500,00	€ 2.000,00	€ 2.500,00	€ 1.000,00	€ 2.000,00	€ 3.000,00				
	Services et biens divers (61)	€ 21.167,67	€ 48.417,04	€ 69.584,71	€ 25.666,56	€ 41.004,06	€ 66.670,62	€ 38.541,07	€ 43.370,41	€ 81.911,48	€ 30.109,21	€ 45.794,37	€ 75.903,59	€ 76.426,81	€ 77.379,93	€ 78.352,08	€ 79.343,65
	Loyers et charges locatives	€ 2.485,02	€ 16.873,45	€ 19.358,47	€ 1.905,88	€ 18.298,71	€ 20.204,59	€ 3.889,78	€ 18.898,16	€ 22.787,94	€ 4.141,58	€ 19.266,12	€ 23.407,70	€ 23.808,53	€ 24.284,70	€ 24.770,40	€ 25.265,80
610010/611120-21	LOCATION DES BUREAUX (Bd et Jamoigne)	€ 1.258,20	€ 15.972,00	€ 17.230,20	€ 1.279,15	€ 10.332,00	€ 11.611,15	€ 2.284,78	€ 10.583,76	€ 12.868,54	€ 2.330,48	€ 10.795,44	€ 13.125,91	€ 13.388,43	€ 13.656,20	€ 13.929,32	€ 14.207,91
610110-11	LOCAUX FORMATIONS, RENCONTRES ET REUNIONS	€ 957,50	€ 150,00	€ 1.107,50	€ 323,33	€ 862,71	€ 1.186,04	€ 1.300,00	€ 500,00	€ 1.800,00	€ 1.500,00	€ 500,00	€ 2.000,00	€ 2.040,00	€ 2.080,80	€ 2.122,42	€ 2.164,86
610011	CHARGES LOCATIVES (Bd)		€ -	€ -		€ 7.104,00	€ 7.104,00		€ 7.814,40	€ 7.814,40		€ 7.970,69	€ 7.970,69	€ 8.130,10	€ 8.292,70	€ 8.458,56	€ 8.627,73
611410-5	Entretien et réparations - locaux (Jamoigne)	€ 192,92		€ 192,92	€ 303,40		€ 303,40	€ 305,00		€ 305,00	€ 311,10		€ 311,10	€ 250,00	€ 255,00	€ 260,10	€ 265,30
613250/619200	Frais chèques ALE	€ 76,40	€ 751,45	€ 827,85			€ -	€ -		€ -	€ -		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Énergie (gaz et électricité)	€ 2.460,23	€ 3.148,73	€ 5.608,96	€ 3.667,71	€ 489,04	€ 4.156,75	€ 4.488,89	€ -	€ 4.488,89	€ 4.578,67	€ -	€ 4.578,67	€ 4.670,24	€ 4.763,65	€ 4.858,92	€ 4.956,10
610300/612120-5	ELECTRICITE	€ 458,61	€ 1.145,16	€ 1.603,77	€ 378,36	€ -	€ 378,36	€ 988,89		€ 988,89	€ 1.008,67		€ 1.008,67	€ 1.028,84	€ 1.049,42	€ 1.070,41	€ 1.091,81
610310-15	GAZ	€ 2.001,62	€ 2.003,57	€ 4.005,19	€ 3.289,35	€ 489,04	€ 3.778,39	€ 3.500,00		€ 3.500,00	€ 3.570,00		€ 3.570,00	€ 3.641,40	€ 3.714,23	€ 3.788,51	€ 3.864,28
	Entretien et assurances des bâtiments	€ 63,94	€ 243,68	€ 307,62	€ 101,98	€ 133,10	€ 235,08	€ 192,75	€ 152,25	€ 345,00	€ 196,61	€ 153,25	€ 349,86	€ 353,19	€ 356,56	€ 359,98	€ 363,43
610400	PRODUITS ET MAT. DE NETTOYAGE	€ 63,94	€ 73,62	€ 137,56	€ 29,04	€ -	€ 29,04	€ 35,00		€ 35,00	€ 35,70		€ 35,70	€ 36,41	€ 37,14	€ 37,89	€ 38,64
610700	ASSURANCE INCENDIE		€ 117,81	€ 117,81	€ 72,94	€ 94,44	€ 167,38	€ 157,75	€ 100,00	€ 257,75	€ 1						

		CP en cours						avenant			nouveau CP; fusion apd. 2024							
COMPTE	LIBELLÉ	RÉSULTAT 2020			RÉSULTAT 2021			BUDGET 2022			PROJECTION 2023			PROJECTION 2024	PROJECTION 2025	PROJECTION 2026	PROJECTION 2027	
		ASTRAC	ACC	Total	ASTRAC	ACC	Total	ASTRAC	ACC	Total	ASTRAC	ACC	Total					
612600/615310	DEPOT ET PUBLICATION GREFFE,MB & BNB	€ 133,58	€ 133,58	€ 267,16	€ 134,55	€ 458,55	€ 593,10	€ 140,24	€ 150,00	€ 290,24	€ 225,00	€ 225,00	€ 450,00	€ 150,00	€ 153,00	€ 156,06	€ 159,18	
	Assurances	€ 816,93	€ 394,28	€ 1.211,21	€ 1.071,94	€ 647,59	€ 1.719,53	€ 975,08	€ 670,00	€ 1.645,08	€ 994,58	€ 700,00	€ 1.694,58	€ 1.574,44	€ 1.595,92	€ 1.617,84	€ 1.640,20	
613530-1	Assurance RC	€ 67,70		€ 67,70	€ 246,32		€ 246,32	€ 67,70		€ 67,70	€ 69,05		€ 69,05	€ 70,44	€ 71,84	€ 73,28	€ 74,75	
612703/613540-1	ASSURANCE MATERIEL INFORMATIQUE	€ 115,47	€ 103,23	€ 218,70	€ 191,86	€ 170,35	€ 362,21	€ 87,92	€ 170,00	€ 257,92	€ 89,68	€ 200,00	€ 289,68	€ 204,00	€ 208,08	€ 212,24	€ 216,49	
613580	Assurance omnium mission	€ 633,76		€ 633,76	€ 633,76		€ 633,76	€ 633,73		€ 633,73	€ 646,40		€ 646,40	€ 800,00	€ 816,00	€ 832,32	€ 848,97	
613581	ASSURANCES ADMINISTRATEURS		€ 291,05	€ 291,05		€ 477,24	€ 477,24	€ 185,73	€ 500,00	€ 685,73	€ 189,44	€ 500,00	€ 689,44	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	
	Imprimés pour information & promotion	€ 1.319,92	€ 3.960,00	€ 5.279,92	€ 856,85	€ 4.957,65	€ 5.814,50	€ 1.200,00	€ 4.950,00	€ 6.150,00	€ 1.224,00	€ 5.000,00	€ 6.224,00	€ 6.248,48	€ 6.273,45	€ 6.298,92	€ 6.324,90	
613000	PROMOTION PUBLICITE		€ 3.960,00	€ 3.960,00		€ 4.950,00	€ 4.950,00		€ 4.950,00	€ 4.950,00		€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	
615210-1	IMPRIMÉS (Carte pro, flyers, autres publications...), photocopies	€ 1.319,92		€ 1.319,92	€ 856,85	€ 7,65	€ 864,50	€ 1.200,00		€ 1.200,00	€ 1.224,00		€ 1.224,00	€ 1.248,48	€ 1.273,45	€ 1.298,92	€ 1.324,90	
	Frais de réunion, réception, représentation	€ 2.344,22	€ 989,16	€ 3.333,38	€ 1.811,73	€ 1.279,95	€ 3.091,68	€ 2.700,00	€ 2.600,00	€ 5.300,00	€ 2.712,00	€ 3.100,00	€ 5.812,00	€ 6.500,00	€ 6.520,00	€ 6.540,40	€ 6.561,21	
613400	CANTINE ET ACCUEIL		€ 420,79	€ 420,79		€ 171,80	€ 171,80		€ 750,00	€ 750,00		€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	
613401	REUNIONS DES INSTANCES (ALIM. & BOISSONS)		€ 171,62	€ 171,62		€ 91,00	€ 91,00		€ 750,00	€ 750,00		€ 1.000,00	€ 1.000,00					
615130	Frais de réunions internes dont CA ASTRAC	€ 618,59		€ 618,59	€ 383,66		€ 383,66	€ 600,00		€ 600,00	€ 612,00		€ 612,00					
	REUNIONS CA (ALIM. & BOISSONS)			€ -			€ -			€ -			€ -	€ 1.000,00	€ 1.020,00	€ 1.040,40	€ 1.061,21	
613403	MISE AU VERT		€ 259,75	€ 259,75		€ 475,46	€ 475,46	€ 200,00	€ 500,00	€ 700,00	€ 200,00	€ 500,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	
613130-1/613450	Accueil participants REUNIONNÉS PRO. REUNIONS PROMOTION	€ 1.468,42	€ 100,00	€ 1.568,42	€ 1.389,76	€ 383,70	€ 1.773,46	€ 1.700,00	€ 500,00	€ 2.200,00	€ 1.700,00	€ 500,00	€ 2.200,00	€ 3.500,00	€ 3.500,00	€ 3.500,00	€ 3.500,00	
615120	Frais de cadeaux	€ 257,21		€ 257,21	€ 38,31	€ 157,99	€ 196,30	€ 200,00		€ 200,00	€ 200,00		€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	€ 200,00	
613850	REPRESENTATION PROMOTION		€ 37,00	€ 37,00			€ -		€ 100,00	€ 100,00		€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	
	Formation & documentation	€ -	€ 1.487,53	€ 1.487,53	€ 2.668,50	€ 1.031,95	€ 3.700,45	€ 7.990,00	€ 2.000,00	€ 9.990,00	€ 950,00	€ 2.000,00	€ 2.950,00	€ 2.950,00	€ 2.950,00	€ 2.950,00	€ 2.950,00	
614090/614100	FORMATIONS POUR LE PERSONNEL		€ 1.031,54	€ 1.031,54	€ 2.500,00	€ 546,00	€ 3.046,00	€ 7.790,00	€ 1.500,00	€ 9.290,00	€ 750,00	€ 1.500,00	€ 2.250,00	€ 2.250,00	€ 2.250,00	€ 2.250,00	€ 2.250,00	
614300	DOCUMENTATION ET MAT. PEDAGOGIQUE		€ 455,99	€ 455,99	€ 168,50	€ 485,95	€ 654,45	€ 200,00	€ 500,00	€ 700,00	€ 200,00	€ 500,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	
	Frais commerciaux et taxes	€ 23,53	€ -	€ 23,53	€ 23,53	€ -	€ 23,53	€ 28,30	€ -	€ 28,30	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
615430	Droits d'auteurs (reprobel)	€ 23,53		€ 23,53	€ 23,53		€ 23,53	€ 28,30		€ 28,30			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
	Frais administrateurs	€ -	€ 951,67	€ 951,67	€ -	€ 236,06	€ 236,06	€ -	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 2.000,00	€ 3.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	
619000	DEPLACEMENTS DES ADMINISTRATEURS		€ 951,67	€ 951,67		€ 236,06	€ 236,06		€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 2.000,00	€ 3.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	
	Relations internationales	€ 63,03	€ -	€ 63,03	€ 2.243,77	€ -	€ 2.243,77	€ 4.000,00	€ -	€ 4.000,00	€ 1.500,00	€ 250,00	€ 1.750,00	€ 1.750,00	€ 1.750,00	€ 1.750,00	€ 1.750,00	
611750	FR. MISSIONS INTERNATIONALES (PERS/ADM)		€ -	€ -	€ 755,70	€ -	€ 755,70	€ 1.500,00	€ -	€ 1.500,00	€ 1.000,00	€ 250,00	€ 1.250,00	€ 1.250,00	€ 1.250,00	€ 1.250,00	€ 1.250,00	
615136	Frais d'hôtel+per diem	€ 63,03		€ 63,03	€ 1.488,07		€ 1.488,07	€ 2.500,00		€ 2.500,00	€ 500,00		€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	
	Honoraires	€ 5.450,62	€ 3.206,16	€ 8.656,78	€ 5.059,66	€ 4.277,91	€ 9.337,57	€ 5.650,00	€ 4.000,00	€ 9.650,00	€ 4.530,00	€ 3.500,00	€ 8.030,00	€ 7.000,00	€ 7.000,00	€ 7.000,00	€ 7.000,00	
613150	Rétribution de tiers pour prestations artistiques		€ -	€ -	€ 1.806,64	€ 500,00	€ 2.306,64	€ 2.250,00		€ 2.250,00	€ 500,00		€ 500,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	
613220/619500	HONORAIRES COMPTABLES	€ 1.494,36	€ 1.536,36	€ 3.030,72	€ 2.253,02	€ 2.264,91	€ 4.517,93	€ 1.500,00	€ 3.000,00	€ 4.500,00	€ 1.530,00	€ 3.000,00	€ 4.530,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	
619701	HONORAIRES POUR FORMATIONS CULTURE+		€ 129,35	€ 129,35		€ -	€ -			€ -		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
613140-1	Rétributions tiers animation	€ 3.956,26		€ 3.956,26			€ -	€ 1.150,00		€ 1.150,00	€ 2.500,00		€ 2.500,00	€ 2.500,00	€ 2.500,00	€ 2.500,00	€ 2.500,00	
619900	RETRIBUTION TIERS, AUTRES		€ 399,30	€ 399,30	€ 1.000,00	€ 1.513,00	€ 2.513,00	€ 750,00	€ 1.000,00	€ 1.750,00		€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	
619910	Déménagement		€ 1.141,15	€ 1.141,15		€ -	€ -			€ -	€ -		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
	Rémunérations; charges sociales et pensions (62)	€ 89.087,75	€ 281.831,46	€ 370.919,21	€ 91.146,58	€ 299.931,64	€ 391.078,22	€ 126.540,67	€ 361.767,92	€ 488.308,59	€ 135.203,78	€ 374.030,31	€ 509.234,09	€ 521.801,30	€ 531.982,23	€ 542.368,59	€ 552.964,52	
	Rémunérations (coût patronal)	€ 84.745,67	€ 268.839,58	€ 353.585,25	€ 89.019,89	€ 291.028,26	€ 380.048,15	€ 124.921,73	€ 345.262,16	€ 470.183,89	€ 133.562,46	€ 359.030,31	€ 492.592,77	€ 501.595,06	€ 511.582,96	€ 521.770,62	€ 532.162,03	
620...	REMUN. & AVANT SOCIAUX (1 95-2,1 ETP ASTRAC - 5,5 ETP ACC)</																	

		CP en cours						avenant			nouveau CP; fusion apd. 2024							
COMPTE	LIBELLÉ	RÉSULTAT 2020			RÉSULTAT 2021			BUDGET 2022			PROJECTION 2023			PROJECTION 2024	PROJECTION 2025	PROJECTION 2026	PROJECTION 2027	
		ASTRAC	ACC	Total	ASTRAC	ACC	Total	ASTRAC	ACC	Total	ASTRAC	ACC	Total					
660000	CHARGE EXERCICE ANTERIEUR		€ 115,00	€ 115,00	€ 140,00		€ 140,00			€ -	€ -			€ -	€ -	€ -	€ -	
	TOTAL RECETTES D'EXPLOITATION AVANT REPRISE	€ 113.789,11	€ 375.456,34	€ 489.245,45	€ 114.758,51	€ 416.630,29	€ 531.388,80	€ 143.195,34	€ 445.129,83	€ 588.325,17	€ 163.518,94	€ 479.453,66	€ 642.972,60	€ 645.644,61	€ 654.134,16	€ 662.774,70	€ 671.569,05	
	TOTAL DEPENSES D'EXPLOITATION AVANT REPRISE	€ 111.909,03	€ 360.444,80	€ 472.353,83	€ 118.255,85	€ 383.549,42	€ 501.805,27	€ 166.578,18	€ 449.935,92	€ 616.014,10	€ 167.562,99	€ 464.971,09	€ 632.534,08	€ 644.307,44	€ 655.781,08	€ 667.485,96	€ 678.026,78	
	RÉSULTAT d'exploitation (+) avant provision/reprise	€ 1.880,08	€ 15.011,54	€ 16.891,62	€ (3.497,34)	€ 33.080,87	€ 29.583,53	€ (23.382,84)	€ (4.806,09)	€ (27.688,93)	€ (4.044,05)	€ 14.482,57	€ 10.438,52	€ 1.337,17	€ (1.646,91)	€ (4.711,26)	€ (6.457,73)	
	REPRISES	€ -	€ 8.723,07	€ 8.723,07	€ -	€ 5.935,41	€ 5.935,41	€ -	€ 4.950,00	€ 4.950,00	€ -			€ -	€ -	€ -	€ -	
633800	PRELEV. SUR MEMORANDUM		€ 4.763,07	€ 4.763,07			€ -			€ -								
	PRELEV. SUR OUTILS DE COMMUNICATION (IPM,VIDEO, ...)		€ 3.960,00	€ 3.960,00		€ 5.935,41	€ 5.935,41		€ 4.950,00	€ 4.950,00								
	Résultat d'exploitation (+) APRES provision/ reprise	€ 1.880,08	€ 23.734,61	€ 25.614,69	€ (3.497,34)	€ 39.016,28	€ 35.518,94	€ (23.382,84)	€ 143,91	€ (23.238,93)	€ (4.044,05)	€ 14.482,57	€ 10.438,52	€ 1.337,17	€ (1.646,91)	€ (4.711,26)	€ (6.457,73)	
Résultat reporté													10.438,52 €	11.775,69 €	10.128,77 €	5.417,51 €	-	1.040,22 €