BRUSSELS SCHOOL
IHECS
Journalism & Communication

A U T O – É V A L U A T I O N

EN CENTRE CULTUREL DE LA FÉDÉRATION WALLONIE – BRUXELLES

Planification, mise en œuvre et facteurs de réussite
selon la méthode du cadre logique
au centre culturel Bruxelles Nord – Maison de la création

Par Cassandre Prieux
Promoteur : Christian Boucq

Travail présenté dans le cadre du mémoire de fin d'études
en animation socioculturelle et éducation permanente.
Juillet 2018

AVANT-PROPOS

Je tiens à remercier chaleureusement mon promoteur Christian Boucq pour ses conseils et ses remarques constructives. Je remercie aussi Emmanuel Wathelet pour son temps et sa créativité lors de nos rendez-vous méthodologiques.

À toute l'équipe pédagogique du master ASCEP, c'est avec un frisson de nostalgie que je les remercie pour leurs qualités de pédagogues et leurs qualités humaines.

Une attention particulière à toute l'équipe de la Maison de la création sans qui cette recherche n'aurait pas été possible, avec une mention spéciale pour Véronique Guisset et Amélie Castan qui m'ont tant appris durant mon stage.

À ma famille, qui sait déjà combien son soutien sans faille durant ces deux années de master a été pour moi comme le vent frais. À vous tous, merci de me faire respirer.

Enfin, je tiens à remercier Jean-Pierre Ranschaert, le président du Conseil social étudiant de l'IHECS, pour mener sa mission avec qualité et rigueur et sans qui je n'aurai pu réaliser tous ces projets sereinement.

INTRODUCTION

Le présent article a pour ambition d'objectiver comment le centre culturel Bruxelles Nord – Maison de la création (CCBN-MC) a mené[1] et mène actuellement l'auto-évaluation de ses projets socio-artistiques, telle qu'elle est prévue par le décret de 2013 relatif aux centres culturels du ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB).

Par « objectiver » j'entends expliciter les réflexions, les analyses, les priorités et les choix de l'équipe du CCBN-MC qui ont abouti à la planification et la mise en œuvre de l'auto-évaluation des activités culturelles du CCBN-MC. Pourquoi vouloir lever le voile sur la manière dont ce travail a été et est toujours mené ?

J'ai découvert le décret relatif aux centres culturels pendant un cours sur l'histoire des politiques culturelles en France et en Belgique lors de ma formation en master en animation socio-culturelle et éducation permanente à l'IHECS. J'ai été très sensible aux critiques faites à l'encontre d'une certaine vision de la « culture » qui s'opérait via des politiques culturelles dites de « démocratisation de la culture », incarnées par André Malraux lorsqu'il était ministre des affaires culturelles en France dans les années soixante. Elles dénonçaient une culture descendante et élitiste et défendaient un projet sociétal plus démocratique et participatif : la démocratie culturelle.

Selon moi, le « nouveau » décret de 2013 va complètement dans ce sens-là et même plus loin : il porte une vision ascendante de la culture dans laquelle il est question à la fois de considérer chaque citoyen comme porteur de culture(s), talent créatif potentiel et aussi de faire disparaître les différents freins[2] qui peuvent éloigner les citoyens de la vie culturelle en mettant l'accent notamment sur la médiation culturelle. Il place au cœur de la politique culturelle la pratique des droits culturels, considérés comme des leviers de participation citoyenne et d'émancipation, il encourage le maillage territorial des opérateurs culturels qui partagent ces mêmes missions, il propose une méthodologie dynamique, évolutive et intrinsèquement participative, qui a pour objectif de construire une action culturelle à partir d'enjeux auxquels les populations des territoires des centres culturels doivent faire face.

Cependant, malgré des intentions affirmées et ambitieuses, les moyens concrets fournis aux centres culturels sont restés très pauvres et le secteur connait des difficultés. Les centres culturels doivent maintenir des actions passées et en cours, apprendre et

[1] Depuis le 1er janvier 2014, date d'entrée en vigueur du décret.

[2] Les freins à la participation sont informatifs (« Je ne sais pas que ça existe »), pratiques (« C'est trop compliqué d'acheter un ticket »), financiers (« Je n'ai pas les moyens d'acheter un ticket »), sociaux (« Je n'ai pas de baby-sitter ce soir. Je ne veux pas y aller seul(e). »), culturels (« Je sens que ce n'est pas un truc pour moi »).

développer des nouvelles pratiques et réaliser un travail de production d'un argumentaire dense et exigeant. Pour cela la FWB ne fournit aucun moyen et exige une mise en œuvre préalable de deux ans avant de prétendre à une augmentation de subvention, que sera de toute façon limitée pour des raisons budgétaires au maximum à une enveloppe identique à la subvention antérieure, augmentée de vingt pour cent (cette augmentation étant échelonnée progressivement en cinq ans).

Quatre ans après l'entrée en vigueur du décret, c'est toujours une situation inédite que vivent les centres culturels de la FWB : chaque centre, malgré des formations et des accompagnements interprète le décret selon ses forces vives et les moyens du bord, très fragilisés depuis les élections de 2015[3]. D'où ma curiosité pour ce travail en interne et l'importance selon moi de le mettre en évidence !

Je nourris par ailleurs un intérêt personnel pour l'auto-évaluation de projets socio-culturels. En effet, ayant vécu plusieurs déceptions[4] lors de participations à des projets socio-culturels en tant qu'artiste ou bénévole, je m'intéresse beaucoup à la manière dont il est possible de se rendre compte d'erreurs, de maladresses, d'erreurs de jugement, avec bienveillance envers soi-même et les autres, pour gagner en autonomie, connaissance de soi, estime de soi et capacité de résilience.

Cet intérêt personnel combiné à l'absence de récit d'expériences de terrain concernant l'application du décret, m'ont donné envie, via cet article, d'expliciter le travail concret mené par toute une équipe de travailleurs, c'est à dire la planification et la mise en œuvre de l'auto-évaluation (une des procédures exigées par le décret de 2013) par le centre culturel Bruxelles Nord – Maison de la création.

Pour explorer méthodiquement ce travail mené par le CCBN-MC depuis 2014 et surtout le retranscrire de manière claire et synthétique, l'outil qui m'a semblé le plus pertinent est la méthode du cadre logique (MCL) : une méthode de planification de projet centrée sur les objectifs qui donne une structure intelligible à tout type de projet qui vise à atteindre des objectifs. Cette méthode débute par une analyse stratégique de la « situation » qui se décline en neuf étapes. Celle-ci aboutit à la construction d'une matrice (à double entrée) de conduite de projet.

Je commencerai par expliquer en première partie en quoi consiste la méthode du cadre logique et pourquoi elle, plutôt qu'une autre, a rencontré mon intérêt. Puis je préciserai

[3] En 2013 lors de l'élaboration du décret, l'Administration avait fourni à la ministre en charge de la culture des estimations et des perspectives financières permettant d'identifier les moyens utiles dès les premières reconnaissances. C'est seulement le 29 mars 2017 que le secteur a été officiellement informé des orientations (à la baisse) décidées par la ministre, soit 1224 jours pendant lesquels les centres culturels sont restés sans perspective financière précise (Astrac, 2018, p. 6).

[4] Des aspects de projets qui selon moi renforçaient des inégalités citoyennes et des stigmatisations.

les choix méthodologiques qui découlent de l'utilisation de cette méthode afin de décrypter le travail d'auto-évaluation qu'a effectué le CCBN-MC depuis 2014 jusqu'à aujourd'hui.

Une deuxième partie sera consacrée à l'analyse stratégique de la situation du CCBN-MC, c'est-à-dire les résultats de ma recherche exploratoire. Il sera là question d'objectiver la planification et la mise en œuvre de l'auto-évaluation en suivant les neuf étapes de la MCL. À la suite de ces étapes je serai en mesure de proposer la matrice complète de la conduite de l'auto-évaluation au CCBN-MC.

Enfin dans une troisième et dernière partie je ferai plusieurs remarques relatives aux facteurs de réussite de l'auto-évaluation mises en avant sur le terrain de la Maison de la création. Ces remarques mettront en exergue certains enjeux majeurs de l'auto-évaluation dans le contexte de l'obtention de la reconnaissance de la FWB pour les centres culturels.

J'espère grâce à cet article favoriser le partage de savoirs et d'expériences entre centres culturels, vecteur selon moi d'augmentation collective de puissance d'action. J'espère aussi que les résultats de ma recherche (la matrice de conduite de projet en premier lieu) seront utiles au CCBN-MC. Ils répondent en effet à un manque que j'ai pu identifier au cours de mes recherches sur le terrain, celui d'un cadre clair et formel qui permette de veiller à la mise en œuvre de l'auto-évaluation (et de son auto-évaluation aussi) pour les cinq années du contrat-programme à venir.

CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

Le cadre logique, une méthode de planification de projet à partir des objectifs

La méthode du cadre logique est une méthode apparue dans les années soixante dans le secteur de la coopération au développement. Elle permet d'articuler un projet en fonction des différents objectifs à atteindre.

Il existe un nombre très important de sources présentant la MCL et j'en ai choisi deux pour m'(in)former sur son utilisation. Ce choix a été guidé par des critères de praticité, vulgarisation et présentation détaillée des processus d'analyse, des avantages et des limites. Il s'agit d'un module d'enseignement sur la MCL créé par l'équipe pédagogique[5] du programme de formation à la coopération au développement « Téluq », supervisé par les Universités du Canada, et d'un résumé de la théorie sur laquelle est basée la MCL

[5] Les membres de cette équipe sont P. Gagné, G. Ghersi et M. Umbriaco.

réalisé par Kari Örtengren pour l'Agence suédoise de coopération au développement (Asdi).

Voici les principales caractéristiques de cette méthode qui ont trouvé un écho particulièrement pertinent avec l'objet de ma recherche. Tout d'abord, la MCL permet de s'assurer que les objectifs correspondent bien aux attentes du public cible d'où l'utilité de questionner le public cible pour identifier les attentes précises de l'auto-évaluation (Gagné, Ghersi, Umbriaco, 2014). La MCL favorise aussi une réflexion logique et structurée qui assure au projet une pertinence, une viabilité et une faisabilité, et permet de soulever une série de questions stratégiques dont les partenaires du projet vont pouvoir débattre tout au long de son cycle de vie, d'où l'intérêt pour le CCBN-MC de se doter d'un tel outil (Gagné, Ghersi, Umbriaco, 2014). De plus, la MCL fournit un outil de planification transparent, accessible à tous et facilitant un processus évolutif qui permet de modifier le projet au fur et à mesure qu'il progresse, d'où l'intérêt de proposer cet outil au CCBN-MC pour un usage sur les cinq ans à venir (Gagné, Ghersi, Umbriaco, 2014). Enfin, la MCL sert de cadre pérenne à tous ceux qui, à un moment ou un autre, seront impliqués dans le projet. Cadre particulièrement utile aux évaluateurs externes qui auront ainsi une idée synthétique du projet, des objectifs assignés, des conditions de réalisation et des indicateurs de performance retenus, d'où l'intérêt de l'outil pour transmettre l'expérience du projet à des pairs (Gagné, Ghersi, Umbriaco, 2014).

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global	Finalité, objectif de développement, fixé à long terme, changement d'état ou amélioration de la situation vers lequel tend le projet	Liste d'indicateurs de haut niveau permettant l'évaluation du degré d'atteinte de la finalité	Où et comment recueillir l'information pertinente	Conditions nécessaires et risques au regard de la durabilité à long terme du projet et de sa suite
Objectif spécifique	Objectif(s) du projet (de ses composantes), évolution attendue, des comportements des ressources, dans le cadre du projet	Listes d'indicateurs permettant la vérification de l'atteinte de chaque objectif spécifique	Où et comment recueillir l'information pertinente	Conditions et entraves relativement au passage de l'objectif spécifique à l'objectif global
Résultats attendus	Réalisations ou produits attendus (biens ou services) dans le cadre du projet en vue d'atteindre les objectifs	Indicateurs de réalisation de chaque composante	Où et comment recueillir l'information pertinente	Conditions et entraves relativement au passage des réalisations à l'objectif spécifique
Activités	Les actions menées dans le cadre du projet en vue d'obtenir les réalisations ou produits	Détails de moyens nécessaires pour chaque activité		Conditions et entraves relativement au passage des activités à leur réalisation

Figure 1- Titres d'une matrice MCL (Gagné, Ghersi & Umbriaco, 2014)

Mon exploration méthodique

Pour mener à bien ma recherche, j'ai eu la chance d'être sur le terrain et au plus près des acteurs du CCBN-MC lors d'un stage de six mois en conception et coordination de projets socio-artistiques (stage réalisé entre le 15 janvier 2018 et le 26 juin 2018 dans le cadre du master 2 spécialisé en animation socio culturelle et éducation permanente, de l'IHECS). Cette immersion m'a permis de privilégier une approche qualitative de mon objet de recherche : la planification et la mise en œuvre de l'auto-évaluation au CCBN-MC depuis 2014.

J'ai procédé à une observation participante pendant toute la durée de ce stage à l'aide d'une grille d'observation (annexe I) qui reprenait trois grands thèmes : l'appropriation des objectifs du projet d'auto-évaluation par les parties prenantes du projet ; l'appropriation des résultats attendus par les parties prenantes du projet d'auto-évaluation ; l'efficience des activités du projet d'auto-évaluation par rapport aux résultats attendus et aux objectifs à atteindre. J'ai triangulé cette observation par des entretiens narratifs avec certains membres de l'équipe du centre culturel (grille d'entretien en annexe II) et la collecte de données documentaires émanant du CCBN-MC telles que les procès-verbaux de réunions d'équipe, de réunions de chargés de projet, de réunions du conseil d'orientation (CO), les rapports d'activité entre 2014 et 2017, le dossier de demande de

reconnaissance et ses compléments, les retranscriptions d'allocutions publiques de membres de l'équipe et de membres du CO. Et également la collecte de données documentaires émanant de la FWB telles que le décret de novembre 2013, l'exposé des motifs du décret et enfin les deux ouvrages de mise en application pratique du décret rédigés par M. Hansotte (cahier n° 1) et C. Boucq et M. Hansotte (cahier n° 2).

Les résultats de l'exploration méthodique ont ensuite été insérés dans la matrice de conduite de projet de façon logique (voir figure 1) (annexe IV).

Au fil de ces analyses, plusieurs remarques concernant les facteurs de réussite du projet ont émergé. Un questionnaire en ligne individuel envoyé à tous les chargés de projets socio-artistiques (annexe III) m'a permis d'étayer ces remarques de leurs réflexions et de leurs avis. Le questionnaire a été conçu comme un questionnaire d'évaluation de l'auto-évaluation, avec quatre thèmes abordés : les croyances et les représentations liées au terme auto-évaluation, l'efficience des activités d'auto-évaluation, les risques internes et externes à l'auto-évaluation, l'adéquation entre l'auto-évaluation telle que menée par le CCBN-MC et les critères de reconnaissance fixés par la FWB.

LE PROJET D'AUTO-ÉVALUATION SELON LA MÉTHODE DU CADRE LOGIQUE

L'auto-évaluation en centre culturel demandée par la FWB est-elle pertinente ?

Avant de pouvoir planifier et mettre en œuvre l'auto-évaluation, la MCL invite à l'analyse stratégique de la situation. Celle-ci débute par l'analyse de la pertinence du projet à travers quatre étapes de réflexion qui sont l'analyse du contexte (les politiques culturelles suite à l'adoption du décret de 2013 et du CCBN-MC spécifiquement), l'analyse des problèmes (auxquels l'auto-évaluation devrait pouvoir pallier), l'analyse des parties prenantes (concernées par la mise en œuvre de l'auto-évaluation) et l'analyse et la formulation des objectifs (général et spécifique, qui doivent permettre de s'assurer que l'auto-évaluation est pertinente).

L'analyse stratégique doit permettre de formuler des objectifs, des résultats, des hypothèses et d'aboutir à la conception de la matrice d'un projet. Cette étape a été réalisée de manière informelle et sans le recours à la MCL par le CCBN-MC en 2014 et c'est ce que je vais objectiver ici.

ÉTAPE 1 | CONTEXTES

L'analyse du contexte est la première étape qui permettra de juger de la pertinence d'un projet. Dans le cadre de ma recherche, elle porte sur trois éléments : le changement de

politique culturelle suite à l'adoption du décret de 2013 relatif aux centres culturels, la spécificité du CCBN-MC et sa situation dans le travail de mise en application du nouveau décret.

Le décret de 2013 relatif aux conditions de reconnaissance des centres culturels en Fédération Wallonie-Bruxelles : changement de vision et nouvelles procédures de travail

Le décret des centres culturels est voté à l'unanimité en 2013 et est entré en vigueur le 1er janvier 2014. Il résulte de plusieurs années de réflexion concertée avec le secteur des centres culturels et emporte une forte adhésion de ses acteurs (Astrac, 2018). La volonté politique de 2013 (avant les élections de 2015) était de réformer le décret de 1992, devenu obsolète à plusieurs égards.

Les centres culturels étaient classés en catégories selon la « grille Mangot »[6] (ancien référentiel commun), c'est-à-dire selon la qualité et le volume d'activités classés par « fonctions culturelles ». De ces catégories dépendait le montant de leurs subsides (MFWB, 2014, p. 14). Ce référentiel a montré ses limites car, à défaut de reprendre de manière explicite les missions d'un centre culturel, certains centres culturels s'étaient fortement écartés de leurs missions de développement socio-culturel du territoire, de démocratie culturelle, d'éducation permanente, de projet culturel, de développement communautaire, de participation du plus grand nombre et des personnes les plus défavorisées en premier lieu (MFWB, 2014, p. 13). De plus les critères de reconnaissance sur lesquels se basait la FWB négligeaient les aspects centraux des objectifs de politique culturelle confiés aux centres culturels tels que l'analyse du projet culturel en tant que tel, de ses buts et de ses modalités de mise en œuvre (MFWB, 2014, p. 14). Enfin, il manquait une cartographie « raisonnée » de l'offre culturelle sur le territoire de la FWB (MFWB, 2014, p. 14).

En substance, le décret de 2013 permet dorénavant aux centres culturels de disposer de nouveaux moyens leurs permettant de partager un socle commun, de coopérer activement et de modifier leurs méthodes de travail pour plus de participation citoyenne.

[6] Nom informel donné à la grille reprenant les fonctions culturelles d'un centre culturel (décret de 1992). Ces fonctions ont été formalisées par Thérèse Mangot (11 avril 1942 - 14 juin 2006) qui a assumé des responsabilités importantes pour le ministère de la Communauté française principalement dans les domaines des centres culturels et de l'interculturalité. « Sa personnalité attachante et généreuse a animé, marqué et incarné remarquablement le service public de la culture. » (portail web des centres culturels de la Fédération Wallonie-Bruxelles, http://www.centresculturels.cfwb.be/index.php?id=6435. Vérifié le 22/06/2018).

Un nouveau socle commun

L'action culturelle peut (et doit) dorénavant se construire sur la base d'un socle commun à tous les centres culturels : le développement de l'exercice des droits culturels. En effet, la vision politique du décret considère chaque citoyen comme porteur d'une culture dont il faut valoriser l'expression et considère qu'il faut favoriser les moyens de participation à la vie culturelle. Ce socle commun à tous les centres culturels permet d'établir des critères de reconnaissance et surtout d'établir un référentiel d'évaluation[7] grâce auquel les centres culturels pourront mesurer « la progression (extension et intensification) de l'exercice actif du droit à la culture par les individus et les groupes d'un territoire » (CFWB, 2014, p. 16).

Une coopération active

Le maillage territorial peut (et doit) être poursuivi de façon active via des leviers économiques qui incitent à aller dans ce sens. En effet, le développement culturel territorial est prévu via : « des décloisonnements internes au champ culturel tels que l'intensification des coopérations vers une action culturelle concertée, les décloisonnements entre opérateurs intersectoriels tels que les opérateurs culturels, éducatifs, sociaux, économiques, touristiques, et via l'intensification des coopérations pour une action concertée (interterritoriale) de développement. » (MFWB, 2014, p. 16).

Des méthodes de travail plus participative

Les méthodes de travail et d'opérations doivent se réorganiser. Effectivement, le décret modifie en profondeur la manière dont les centres culturels entrent en relation avec leur(s) territoire(s), leurs publics et construisent un plan d'action culturelle (Boucq, Hansotte, 2014). Les nouvelles procédures de travail se veulent intrinsèquement dynamiques, évolutives et participatives, avec comme élément central ce que l'on nomme « analyse partagée du territoire ». Cela signifie que « les populations sont associées à la définition du projet en déterminant les enjeux portés par le centre culturel à moyen terme. La dimension fondatrice de l'action d'un centre culturel est de mobiliser les populations d'un territoire par un travail d'expression, d'analyse et de débat sur des enjeux de société » (CFWB, 2013).

[7] Le référentiel fait partie intégrante du contexte du projet d'auto-évaluation du CCBN-MC et je montrerai par la suite la manière (boussoles des potentialités citoyennes) dont il est utilisé comme mesure d'analyse des objectifs généraux du projet d'auto-évaluation.

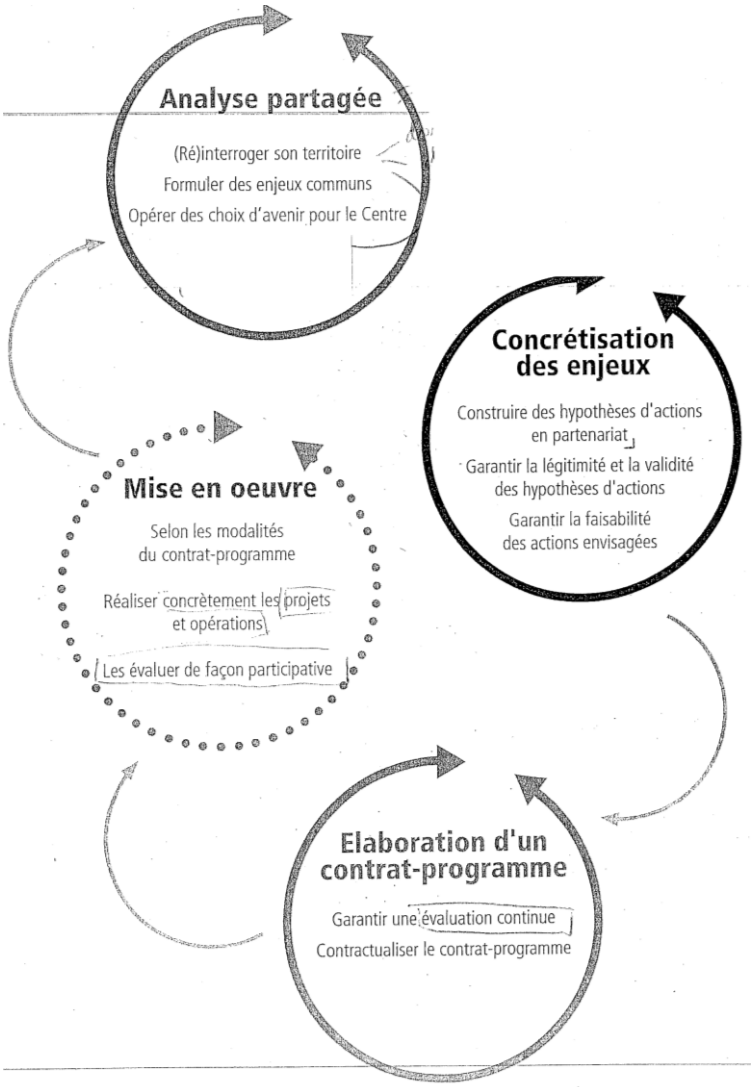

Figure 2 – « La boucle procédurale » (Boucq, Hansotte, 2014), extrait d'un procès-verbal de réunion de coaching d'auto-évaluation avec une formatrice du CESEP, le 13/12/2016

Enfin, une autre composante centrale des nouvelles procédures est l'obligation de mener l'auto-évaluation des actions culturelles antérieures (« évaluation ante ») et la mise sur pied d'un plan d'auto-évaluation pour les cinq années de contrat programme qui vont lier les institutions publiques au centre culturel (« évaluation post » ou auto-évaluation continue) avec notamment le travail d'un nouvel organe consultatif, le conseil d'orientation : « un groupe de personnes ressources, désignées par le conseil d'administration sur proposition de l'équipe professionnelle, dont la mission est de contribuer à l'orientation de la réflexion du centre culturel, notamment en assumant la conduite du processus d'auto-évaluation tout au long du déploiement de l'action du centre culturel » (MFWB, 2014).

Concrètement le travail d'auto-évaluation continue se traduit par : la définition des modalités de l'auto-évaluation (les objectifs, les critères, le rythme et les indicateurs), la

réflexion « dans et autour » de l'action culturelle pendant les quatre premières années du contrat programme, l'évaluation récapitulative lors de la quatrième année du contrat-programme via la rédaction du rapport d'auto-évaluation qui sera mis en concertation par l'Inspection des centres culturels de la Fédération Wallonie-Bruxelles (MFWB, 2014).

En conclusion, depuis l'entrée en vigueur du décret de 2013, il a fallu que les acteurs culturels[8] se plongent dans le nouveau référentiel commun que sont les droits culturels et dans les nouvelles procédures de reconnaissance[9] qui constituent des nouvelles méthodes de travail interne à mettre en œuvre. Pour les aider, des formations continues ont eu lieu et des ouvrages pratiques pour appliquer de manière concrète ces procédures ont été édités. Il s'agit des cahiers « Centres culturels et territoires d'actions. Cahier n° 1 » de Majo Hansotte (2014) et « Piloter un centre culturel aujourd'hui. Cahier n° 2 », de Majo Hansotte et Christian Boucq (2014).

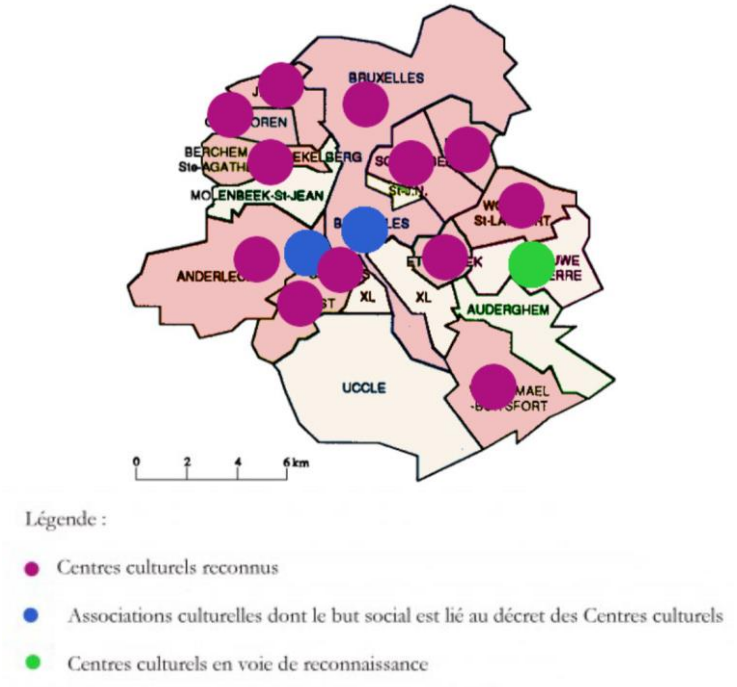

Figure 3 - Carte des membres de l'association des Centres Culturels (ACC) sur la région Bruxelles-Capitale en 2018 (source : www.centres-culturels.be, vérifiée le 15/06/2018)

[8] La fédération Wallonie-Bruxelles reconnaît et subventionne actuellement 117 centres culturels sur la base du décret de 2013 sur les centres culturels dont 11 centres culturels le territoire de la région Bruxelles-Capitale.

[9] Une loi-programme de juillet 2015 reconnait tous les centres culturels dans les termes du décret actuel, néanmoins 94 centres culturels fonctionnent encore avec des avenants à leur contrat-programme conclu dans le cadre du décret de 1992.

Un centre culturel au nord de Bruxelles

Chaque centre culturel est unique dans sa façon de travailler, ses sensibilités, les enjeux auxquels il fait face, ses territoires, ses publics, ses travailleurs professionnels, etc. L'expérience de chacun d'entre eux est unique et il est donc indispensable de préciser le contexte spécifique du projet d'auto-évaluation au CCNBN-MC, c'est-à-dire l'histoire de la Maison de la création (appellation commune), ses caractéristiques en termes de territoires et de publics, son organisation interne et sa situation dans le processus de demande de reconnaissance.

Le dossier de demande de reconnaissance explicite très clairement la structure administrative et l'ADN du CCBN-MC. J'ai recueilli les données qui m'intéressaient dans le dossier de demande de reconnaissance (CCBN-MC, 2016) et je les ai actualisées grâce aux entretiens que j'ai menés et mon observation participante.

À l'origine du CCBN-MC, il y a un projet socio-artistique, un processus de création de plusieurs mois dans lequel les habitants du quartier et des artistes s'investissent dans des ateliers de musique, théâtre, danse, vidéo, et qui aboutit à une création originale et artistique, le festival Amalia.

Au fil des années, il bénéficie d'un soutien de plus en plus affirmé des pouvoirs publics. Il se dote d'un lieu, le magnifique bâtiment de l'ancien Hôtel communal (patrimoine classé) situé sur la Place Bockstael de Laeken, épicentre du quartier de Laeken. Le bâtiment est immense et abrite aussi bien les services administratifs communaux que les services de police de Laeken ou ceux de la bibliothèque publique. Dans la partie réservée aux activités du centre culturel se trouvent une salle de spectacle de 90 places assises et plus de vingt salles d'activités (studios de répétition, bureaux, loges, foyer…).

Le soutien des pouvoirs publics ne faiblit pas. En 2004, la Maison de la création reçoit sa première reconnaissance de la Fédération Wallonie-Bruxelles et devient le centre culturel Bruxelles Nord – Maison de la création (CCBN-MC). Dans la foulée, elle est dotée de nouveaux locaux (qui s'ajoutent aux précédents) situés à quelques centaines de mètres plus loin dans le bâtiment de l'ancienne gare de Laeken. Si les grands évènements se passent en général sur le « site Bockstael », le « site Gare » accueille chaque jour des ateliers et activités hebdomadaires et héberge de nombreuses associations de quartier qui y possèdent leurs bureaux (elle ferme ses portes et se vide en février 2018 afin de laisser la place à des travaux de rénovation qui dureront pendant deux ans).

Le quartier du centre culturel appelé le Vieux Laeken Est a toujours été majoritairement populaire mais le voisinage de la résidence du roi lui confère un certain prestige. Aujourd'hui, ce quartier est très dense, jeune et multiculturel. On compte en 2012, 16 171,79 habitants/km^2 (pour une moyenne de 6751,29 habitants/km^2 pour la région

Bruxelles-Capitale)[10]. Les jeunes de moins de 20 ans forment 30 % de la population. Le taux de chômage est élevé, estimé à plus de 33 % (contre 22 % au niveau régional). Le chômage des jeunes en particulier est estimé à près de 45,7 % (contre 38 % au niveau régional)[11].

Les personnes de nationalité étrangère représentent plus d'un tiers de la population de la commune : surreprésentations des personnes venant d'Afrique du nord et subsaharienne, sous-représentation des ressortissants de l'Europe des 15, augmentation significative du nombre de Roumains et de Polonais ces dernières années, croissance du nombre d'Espagnols et d'Italiens depuis 2008 (CCBN-MC, 2016. p. 41). Aussi : « Les ressortissants d'Afrique du nord et subsaharienne sont surtout localisés dans la partie de la ville de Bruxelles située dans le croissant pauvre, dans l'ouest du Pentagone et au sud de Laeken. Les ressortissants de l'UE (UE-15 et UE-13) sont en revanche fortement représentés à l'est de la commune (dans la partie est du Pentagone et les quartiers européen et Squares), en lien avec la présence des institutions européennes ou autres structures associées. Les ressortissants de l'UE-13 sont également très présents à l'ouest de Laeken (Quartier maritime, Vieux Laeken ouest et Houba). » (CCBN-MC, 2016, p. 41).

En 2016, un troisième lieu d'intervention a été confié au CCBN-MC, un peu plus au nord en remontant le canal, dans la commune de Neder-Over-Heembeek. C'est un territoire atypique : à seulement cinq kilomètres du centre-ville, on a l'impression d'arpenter les ruelles d'un village en pleine campagne. La commune (rattachée à Bruxelles-ville) possède désormais un centre culturel installé dans une ancienne Maison de jeunes rénovée et dans une ancienne petite église du nom de Saint Nicolas.

Enfin, depuis mai 2018, un quatrième site lui est attribué, l'ancienne Cité culture, le centre culturel de la ville de Bruxelles au cœur de la Cité modèle (pas encore d'appellation définitive). Il s'agit là d'un lieu (une cité) extrêmement spécifique au sein duquel les enjeux sont différents des autres territoires d'implantation de la MC.

Ces territoires où « toutes les cultures sont représentées » et qui sont par ailleurs « très "populaires", marqués par la pauvreté, les tensions communautaires, le chômage des jeunes et les replis identitaires. » Des spécificités qui « donnent d'autant plus de sens au travail de médiation culturelle et à la défense des droits culturels de chacune et chacun » (CCBN-MC, 2016, p. 19).

En 2016 (base utilisée pour établir un budget prévisionnel pour le contrat programme en attente de reconnaissance) la Maison de la création était subsidiée à hauteur de

[10] Données recueillies pour le dossier du contrat de quartier durable Bockstael en 2010 : https://www.bruxelles.be/sites/default/files/bxl/Contrats%20de%20quartier/Bockstael/cqdBK_20131223_dossier%20base_analyse.pdf. Le 20 avril 2018.

[11] Ibsa 2015, Monitoring des quartiers. Source BCSS, Actiris, Statbel (Direction Générale Statistique – Statistics Belgium), Registre National. https://monitoringdesquartiers.brussels/tables/. Le 20 avril 2018.

103 976 € via la Fédération Wallonie Bruxelles. Elle est aussi partenaire en termes de politiques culturelles de la ville de Bruxelles et recevait 239 500 € pour cela. Enfin, elle est partenaire de la Commission communautaire française (Cocof) pour une aide de 22 000 €. Les trois entités lui apportent des subsides dits structurels, c'est-à-dire qu'ils s'étalent sur toute la durée d'un contrat programme, cinq ans (CCBN-MC, 2016).

Le conseil d'administration (CA) et l'assemblée générale (AG) sont composés de deux chambres : l'une publique, représentant les pouvoirs locaux subsidiant (commune) et une chambre privée composée de personnes issues d'asbl partenaires et de citoyens et artistes investis dans le projet de la Maison de la création. De plus, au CA il y a parité entre les chambres privées et publiques.

Le centre culturel bénéficie également du soutien ponctuel du CPAS de la ville de Bruxelles (30 000 €), du Fonds d'impulsion à la politique des immigrés (4 000 €), de la région de Bruxelles-Capitale (131 000 €), du Parlement francophone bruxellois (données non connues) et de Wallonie Bruxelles International (3 500 €) (CCBN-MC, 2016).

« La Maison de la création est un centre culturel d'initiative citoyenne, reconnu par la Fédération Wallonie-Bruxelles en 2004. Depuis, nous poursuivons un travail socio-artistique, nourri des liens aux habitants, aux artistes, aux associations, sur nos quartiers proches et lointains. Trois lieux vibrent de nos imaginaires : un ancien hôtel communal Place Bockstael, une ancienne gare toute proche et une ancienne église au cœur de Neder-over-Heembeek. Nous y menons des ateliers, des stages, y construisons des projets collectifs, des résidences d'artistes et de nombreux événements. Rejoignez-nous ! »[12]

L'éditorial ci-dessus, rédigé par Jacques Yves le Docte, animateur-directeur du CCBN-MC, exprime l'ADN du projet socio artistique du centre culturel qui fonctionne selon trois axes principaux :

- la création, moteur de l'action socioculturelle du CCBN-MC. Elle doit pouvoir être développée par chacun et de façon interactive tant pour l'encadrement que pour la transmission et la pratique (CCBN-MC, 2016, p. 57) ;
- la diffusion, avec une programmation réfléchie par semestre lors de deux réunions de programmation entre chargés de projets, coordinateur logistique et direction. Elle s'établit en fonction d'enjeux spécifiques aux territoires (voir l'analyse partagée), d'un calendrier annuel, de propositions extérieures venant d'artistes ou de partenaires socio-culturels, de projets portés par le centre culturel lui-même, des résidences d'artistes qui se tiennent toute l'année dans les locaux (CCBN-MC, 2016, p. 57) ;

[12] Édito disponible sur le site de la Maison de la création. http://www.maisondelacreation.org/Edito. Le 11 mai 2018.

– la formation, avec des ateliers artistiques qui fonctionnent avec des inscriptions et paiements par semestre et pour lesquels l'accent est mis sur le plaisir de créer plutôt que l'apprentissage d'une discipline, grâce à des artistes-animateurs expérimentés, professionnels et pédagogues (CCBN-MC, 2016, p. 57).

La boucle procédurale jusqu'à la demande de reconnaissance du centre culturel Bruxelles Nord – Maison de la création

Mon immersion a débuté peu après le dépôt du dossier de demande de reconnaissance du CCBN-MC auprès de la FWB et de la réception de sa première réponse. Lors de mon observation participante, j'ai pu prendre part à la réflexion sur la manière de répondre aux demandes de la FWB afin de compléter le dossier de demande de reconnaissance.

Les données ont donc été récoltées principalement sur le terrain et grâce au travail de rédaction du complément au dossier de reconnaissance par Charlotte Laloire, en charge de ce travail entre le 6 janvier 2018 et le 28 février 2018.

Suite à l'entrée en vigueur le 1er janvier 2014 du décret de 2013 relatif aux centres culturels, le CCBN-MC s'est lancé dans l'analyse partagée du territoire et l'auto-évaluation de ses actions culturelles passées en vue de déposer une demande de reconnaissance de la part de la Fédération Wallonie-Bruxelles pour son action générale culturelle (100 000 €) et aussi pour sa demande d'action intensifiée sur le territoire Bruxelles Nord (300 000 €).

Un calendrier du travail mené par le CCBN-MC jusqu'au dépôt de ce dossier se trouve dans le dossier de demande de reconnaissance déposé en 2017 auprès de la FWB.

En 2014, le centre culturel lance un appel public à participation sous plusieurs formes (communication via newsletter, site internet et Facebook, distribution papier, visibilité dans les bâtiments de la Maison de la création, au sein des Coordinations sociales de Laeken et de NOH) afin de mener l'analyse partagée du territoire. Ce processus a rassemblé l'équipe de la Maison de la création, les instances du centre culturel, les pouvoirs publics associés, les partenaires culturels et associatifs, des artistes intervenants et, surtout, les habitants des quartiers de ces vastes territoires, lors de forums, ateliers participatifs, débats et échanges.

L'analyse partagée produite a été appréciée pour sa qualité et sa pertinence sur le « territoire d'action » de la Maison de la création, reconnue dès 2004 comme centre culturel Bruxelles Nord, c'est-à-dire la partie nord de Bruxelles. Cependant, elle a été jugée insuffisante par l'Administration générale de la Culture de la Fédération Wallonie-Bruxelles, considérant son « territoire d'implantation », soit l'ensemble de Bruxelles-ville. (Laloire, Le Docte, 2018).

La Maison de la création a donc été invitée à élargir ses perspectives d'analyse du territoire, en organisant notamment une réunion avec, à minima, les acteurs culturels

reconnus par la FWB sur l'ensemble du territoire de la ville de Bruxelles. (Laloire, Le Docte, 2018).

Le 8 février 2018, la rencontre a eu lieu avec 23 opérateurs culturels de la ville de Bruxelles (sur 124 sollicités). L'intention était d'expliciter le travail d'analyse partagée et les enjeux qui avaient été définis comme lignes directrices de l'action culturelle du CCBN-MC, à savoir : soigner la liberté d'expression, créer des ponts et encourager l'audace des imaginaires individuels et collectifs. Les participants ont débattu à propos des enjeux que chacun identifiait à l'endroit de l'exercice des droits culturels sur son territoire et de la façon dont chacun, dans ses spécificités, y répondait. (Laloire, Le Docte, 2018).

Les conclusions de cette journée ont été remises à la Fédération Wallonie-Bruxelles sous la forme d'un complément au dossier de demande de reconnaissance le 24 mars 2018. Un « grand oral » a eu lieu à cette occasion afin de compléter et défendre les contenus textuels remis au pouvoir subsidiant.

Actuellement le centre culturel doit répondre à une nouvelle demande de la Fédération Wallonie-Bruxelles concernant la manière d'évaluer les projets. Le CCBN-MC doit faire parvenir les différents outils d'évaluation et d'auto-évaluation qui sont mobilisés par l'ensemble des acteurs dans le cadre de leur travail de terrain.

ÉTAPE 2 | PROBLÈMES

L'analyse des problèmes est la deuxième étape de la réflexion qui doit permettre d'évaluer la pertinence d'un projet selon la MCL. J'ai identifié que le problème auquel l'auto-évaluation doit faire face est l'exercice des droits culturels par les citoyens.

Selon Baptiste Fuchs, responsable des concertations et des rencontres politiques à l'Observatoire des politiques culturelles (OPC), les droits culturels sont aussi importants que les autres droits humains mais ils ont également un effet levier sur l'effectivité des autres droits humains : ils ouvrent l'accès à des capacités et permettent l'appropriation de ressources indispensables à la réalisation de ces autres droits. (Fuchs, 2013).

Dans son article, Fuchs revient sur la notion de droits culturels qui « embrasse avec une efficacité surprenante la complexité et la richesse de notre vivre-ensemble et de notre nature humaine » (Fuchs, 2013). Ils sont définis par la Déclaration de Fribourg rédigée en 2007 par le groupe d'experts internationaux du même nom. Pensée comme un texte issu de la société civile et destinée à favoriser une meilleure reconnaissance des droits culturels, la Déclaration de Fribourg constitue une référence en la matière. Sous la notion de droits culturels, se trouvent deux principes clés qui doivent être énoncés ici.

Les « droits culturels », c'est le pouvoir d'accéder aux œuvres artistiques, aux langages, aux savoirs, aux filiations : un accès financier, pratique, pédagogique, en termes d'information, de mobilité et de décentralisation et la possibilité de s'initier. (Boucq,

Hansotte, 2014, p. 7). Les principes relatifs à l'accès et à l'initiation se résument sous la notion de démocratisation de la culture.

Un autre principe essentiel touche aux libertés et créativités citoyennes : pouvoir prendre la parole, devenir soi-même créateur, artiste, pouvoir résister aux injustices et proposer des changements, disposer d'espaces de paroles pour construire des actions avec d'autres. « Les citoyens peuvent ainsi s'exercer à des situations et à des rôles qu'ils ne pratiquent peut-être pas habituellement » (Boucq, Hansotte, 2014, p. 7). Il se résume sous la notion de démocratie culturelle.

Favoriser l'exercice des droits culturels est une mission qui doit être menée dans les enceintes où se définissent et se mettent en œuvre légitimement les politiques culturelles telles que les centres culturels reconnus. C'est ce que rappelle Céline Romainville[13] qui a contribué, pour l'OPC, à une analyse des enjeux du droit à la culture dans le travail de réalisation du décret de 2013 relatif aux centres culturels : « Il ne faut pas négliger l'importance des acteurs qui façonnent les politiques culturelles et qui doivent assurer le respect, la protection et la réalisation de ces droits, la conciliation du conflit entre liberté et égalité, l'adaptation des politiques et des droits aux changements de la réalité culturelle et sociale et enfin l'évaluation des actions menées. » (Romainville, 2013).

La mission doit donc pallier le problème identifié à l'endroit de l'exercice des droits culturels et l'auto-évaluation fait partie intégrante de celle-ci, tant au niveau de la forme de l'auto-évaluation que du fond.

Au niveau du fond, il faut que le projet soit en lien constant avec l'objectif de favoriser l'exercice des droits culturels et utilise ce référentiel comme base pour ses indicateurs. (MFWB, 2014). Au niveau de la forme, une méthodologie participative, flexible et évolutive « qui va dans le sens de l'analyse partagée » doit être utilisée (MFWB, 2014).

ÉTAPE 3 | PARTIES CONCERNÉES

Selon la MCL, la troisième étape d'analyse porte sur les parties concernées par un projet. Les parties concernées sont d'une part les acteurs pour qui le projet est destiné et d'autre part ceux qui prennent part au projet – de manière directe ou indirecte. Elles peuvent être réparties en quatre catégories : publics cibles, réalisateurs, décideurs, bailleurs de fonds. Voici les résultats de mon analyse des parties concernées par l'auto-évaluation au CCBN-MC.

[13] Professeure de droit constitutionnel à l'université catholique de Louvain et membre du Centre de recherches sur l'État et la constitution de la faculté de droit de cette université.

L'équipe de la Maison de la création

L'équipe du CCBN-MC est la partie centrale de l'auto-évaluation. Elle est la partie réalisatrice de l'auto-évaluation. Toute l'équipe n'est cependant pas concernée, il s'agit essentiellement des personnes qui travaillent aux pôles de direction, de production et d'animation, de communication, de logistique et d'administration, dont voici un aperçu.

Direction	Jacques-Yves le Docte : animateur-directeur
	Mathieu Dupont : assistant de direction-chargé de projet
Communication	Aurélie Aller : chargée de communication
Gestion administrative & financière	Marie Dawance : coordinatrice administrative et financière
Production & animation	
Stages et ateliers	Martin Marique : chargé de projets socio-artistiques
Site Bockstael	Amélie Castan : chargée de projets socio-artistiques
	Véronique Guisset : chargée de projets socio-artistiques
Site NOH	Marion Colard : chargée de projets socio-artistiques
	Christine Servais : chargée de projets socio-artistiques
Site Gare	Ann Stalpaert : chargée de projets socio-artistiques
Logistique	Souhaeil Ouazizi : coordinateur logistique

Les membres du conseil d'orientation

Une autre partie réalisatrice de l'auto-évaluation est composée par les membres du conseil d'orientation (CO) : des personnes internes au CCBN-MC et aussi des personnes externes. Les membres internes sont déjà repris dans la partie « équipe ». Voici un aperçu des membres externes du CO concernés par la réalisation de l'auto-évaluation.

Emmanuel Angeli	Cabinet Culture de la ville
Baudouin de Jaer	Artiste, à la base du projet du CCBN-MC
Nicole Frenay	Ancienne institutrice impliquée dans de multiples projets sur NOH
Jacques Hanon	Vice-président du CCBN-MC
Myriam Hendrick-Simon	Habitante membre de l'AG du CCBN-MC, très impliquée dans le Comité de quartier Marie-Christine/Reine/Stéphanie (Laeken)
Félicianne Ledoyen	Comédienne metteur en scène, vice-présidente, qui a initié le projet du CCBN-MC
Léopold Vereecken	Responsable culture au CPAS de la ville de Bruxelles et responsable de la Coordination sociale de NOH
Fabien Résimont	Responsable à la cellule Culture ville de Bruxelles (HOPLA ! Music City Hall), administrateur intérim de Cité culture
Florent Leduc	Directeur du festival Francofaune et professeur en politiques culturelles

Les partenaires socio-culturels de la Maison de la création

Enfin, les partenaires socio-culturels qui travaillent en lien direct avec les chargés de projets sont aussi des publics cibles et des réalisateurs de l'auto-évaluation. Ils sont, selon les projets, des artistes, des artistes-intervenants, des chargés de missions au sein d'asbl (par exemple Remua, Université de Paix de Namur) ou d'institutions publiques (Cocof, Bibliothèque publique), etc.

Les publics de la Maison de la création

Les publics du centre culturel (ceux qui viennent aux événements, participent aux projets, viennent aux ateliers artistiques) sont le public cible de l'auto-évaluation dès lors qu'il s'agit de mesurer (en termes de résultats et d'impact) leur exercice des droits culturels.

J'entends ici par « impact », un changement qui se perçoit à moyen et long terme « qui porte sur l'expérimentation culturelle, sur la transformation des comportements, des dynamiques sociales, des conceptions, sur l'évolution de l'environnement, des ressources […] et qui renvoie aux vécus et aux interprétations des acteurs ». (Boucq, Hansotte, 2014, p. 38). Et par « résultats », les aboutissements concrets observables au terme d'une réalisation. (Boucq, Hansotte, 2014, p. 38) Les résultats peuvent être évalués de

manière quantitative et qualitative, grâce à des indicateurs tels que le nombre de participants par exemple (quantitatif) et de questions de type « bien géré/mal géré » ou « apprécié/pas apprécié » (qualitatif). (Boucq, Hansotte, 2014, p. 38).

La direction de la Maison de la création

La direction de la Maison de la création est un des décideurs du projet dans la mesure où elle pilote le projet global et est en lien direct avec le pouvoir subsidiant et ses représentants. C'est aussi elle qui décide *in fine* des modalités du projet d'auto-évaluation et de la manière dont elles seront communiquées au pouvoir subsidiant. La direction est formée de manière formelle par Jacques Yves le Docte, directeur-animateur du CCBN-MC, Mathieu Dupont, assistant de direction et moins formelle de Jacques Hanon, vice-président et membre fondateur du CCBN-MC très impliqué dans la prise de décision relative au processus de reconnaissance.

Le pouvoir subsidiant – Fédération Wallonie-Bruxelles

Le ministère de la FWB est le pouvoir subsidiant des centres culturels. Les représentants de ce pouvoir, en charge de l'inspection des centres culturels (en vue de l'octroi de la reconnaissance), sont les bailleurs de l'auto-évaluation dès lors qu'ils établissent les règles et définissent les exigences concernant les modalités de l'auto-évaluation auxquelles le centre culturel doit se conformer afin de recevoir la reconnaissance et les subsides structurels nécessaires à la mise en œuvre effective de l'auto-évaluation.

ÉTAPE 4 | OBJECTIFS

Il faut distinguer deux types d'objectifs pour la planification d'un projet selon la MCL. Il y a tout d'abord l'objectif général qui est la vision du projet. Il s'agit de l'impact que ce projet atteindra de concert avec d'autres projets. En général, cet objectif concerne un programme ou un secteur et, très souvent, plusieurs projets partagent un objectif commun, qu'on l'on appelle « but » ou « objectif principal » (Örtengren, 2003). Il y a ensuite l'objectif spécifique qui est la raison d'être du projet et décrit l'aboutissement attendu. Idéalement, un projet doit avoir un seul objectif afin que les activités et les résultats soient bien ciblés (Örtengren, 2003).

J'ai pu identifier sur le terrain du CCBN-MC l'existence d'un objectif général qui est : favoriser l'exercice des droits culturels par les citoyens, par une action culturelle mise en œuvre par le CCBN-MC axée sur trois enjeux territoriaux – soigner la liberté d'expression, créer des ponts et encourager l'audace des imaginaires individuels et collectifs.

J'ai relevé comme objectif spécifique le fait de parvenir à démontrer la qualité de la planification et de la mise en œuvre de l'auto-évaluation (celle des actions passées et celle

des années à venir) à chaque étape du processus de reconnaissance[14], selon les critères du décret de 2013, c'est-à-dire si l'on se réfère à l'article 19 § 1er : « Le centre culturel qui entend solliciter la reconnaissance de son action culturelle met en œuvre une démarche qui permet de :

- 1° faire émerger, au moyen d'un processus participatif, les enjeux prioritaires de société au départ d'une analyse partagée du territoire d'implantation ainsi que de l'auto-évaluation d'actions culturelles antérieures ; […]
- 6° organiser un processus d'auto-évaluation afin de piloter le projet d'action culturelle, de rendre compte des résultats et impacts obtenus, d'interroger le sens des actions culturelles et d'alimenter l'analyse partagée visée au 1°. »

« Piloter le projet d'action culturelle », « rendre compte des résultats et impacts obtenus », « interroger le sens des actions culturelles », « alimenter l'analyse partagée », ces critères deviennent ce que la MCL identifie comme les « résultats attendus » du plan d'activités envisagées pour atteindre l'objectif spécifique (voir annexe IV).

L'auto-évaluation au CCBN-MC est-elle faisable ?

La deuxième étape de l'analyse stratégique doit permettre d'évaluer la faisabilité d'un projet. Cela passe par trois étapes d'analyse qui sont la description du plan des diverses activités, la planification des ressources nécessaires au projet, le choix des différentes mesures de la réalisation des objectifs. Au fil de la restitution de ma recherche pour ces trois étapes, j'entre dans le cœur du sujet : quels ont été les activités planifiées ? Comment les ressources ont-elles été gérées ? Comment a-t-on prévu de mesurer la réalisation des objectifs ? Cela dans le but d'assurer la faisabilité de l'auto-évaluation.

ÉTAPE 5 ET 6 | PLAN DES ACTIVITÉS & RESSOURCES

La planification des activités avec la MCL doit avoir lieu uniquement après l'analyse approfondie des problèmes et des objectifs, car elles ne sont pas l'objectif du projet mais bien les moyens d'y parvenir. Effectivement si les activités sont planifiées et réalisées de façon correcte, les résultats attendus seront obtenus. Cela entraînera la réalisation de l'objectif spécifique de l'auto-évaluation et à plus long terme aboutira à ce que l'objectif global soit atteint. Les activités doivent donc attaquer les causes du problème principal (Örtengren, 2003, p. 12).

À la suite de l'analyse des données disponibles j'ai pu établir le plan des activités d'auto-évaluation planifiées par le CCBN-MC. En revanche, je ne dispose que de très peu

[14] Il s'agit des réponses et demandes de compléments adressées par la FWB au CCBN-MC suite au dépôt initial du dossier de demande de reconnaissance, et jusqu'à la réponse définitive concernant la reconnaissance du CCBN-MC pour une action culturelle générale intensifiée (un subside structurel de 120 000€). Cette réponse n'est pas encore arrivée à l'heure où j'écris cet article.

d'informations relatives aux ressources attribuées à chaque activité. Or, la planification des ressources (répartition des responsabilités lorsqu'il s'agit des ressources et des activités) est étroitement liée à celle des activités. Si elle n'est pas bien anticipée selon la MCL elle peut être à l'origine de problèmes lors de la mise en œuvre du projet (Örtengren, 2003, p. 12-13).

Activité 1 : réflexion collective

Introspection collective quant aux limites, faiblesses, motivations collectives et individuelles grâce à l'utilisation de techniques d'animation spécifiques lors de deux « mises au vert » (journée de réunion, à l'extérieur du centre culturel) en équipe, en 2014 (septembre et décembre).

Activité 2 : accompagnement et formation collective à l'auto-évaluation

Coaching « auto-évaluation » de la part du Centre socialiste d'éducation permanente (Cesep) lors de deux « mises au vert » en équipe lors desquelles il a été question de formation à des outils d'auto-évaluation de projets socio-artistiques et de l'application de ces outils pour l'auto-évaluation du centre culturel (actions culturelles passées, fonctionnement interne, etc.).

Utilisation notamment de la « boussole » (annexe IV), un outil d'évaluation proposé dans le cahier n° 2 de C. Boucq et M. Hansotte : « Il s'agit d'un outil participatif et visuel qui permet pour chacun des projets, chacune des activités, de débattre, jauger, chiffrer selon les objectifs spécifiques du projet et prendre conscience d'un certain profil des actions » (CCBN-MC, p. 69).

Activité 3 : communication bienveillante

Deux journées de formation collective à la communication bienveillante par une formatrice de l'Université de Paix de Namur. Un partenariat financé grâce à un subside de la Cocof en cohésion sociale.

Activité 4 : formations individuelles

Formations individuelles de membres de l'équipe aux outils de gestion de travail et créativité grâce au Collectif formation-société (CFS asbl) telles que « Créatif, moi ? Oui ! » (trois jours de formation), « Je fais la paix avec le temps » (cinq jours de formation), « Cartes mentales » (un jour de formation). Les participants ont ensuite transmis aux autres membres de l'équipe les outils auxquels ils ont été formés.

Activité 5 : rapports d'activités

Rédaction des rapports d'activités par les chargés de projets chaque année depuis 2014, avec l'utilisation d'une grille d'évaluation commune qui reprend comme informations : le type de projet, les objectifs de départ, les modalités de mise en œuvre, les publics

touchés/concernés, les résultats effectivement atteints, les faiblesses et atouts du projet et les perspectives de développement pertinent.

Activité 6 : auto-évaluation des projets

Auto-évaluation des projets socio-artistiques (projets, événements, ateliers) par les parties prenantes (chargés de projets et partenaires socio-culturels) : chaque chargé de projets procède à sa manière en utilisant ses propres outils. Par exemple, une chargée de projets favorisera des outils « qui renforcent la cohésion et la créativité dans le groupe et qui permettent aussi à ceux qui s'expriment moins, ou avec une voix moins forte, de trouver une place », tandis qu'une autre n'utilisera « pas vraiment d'outils spécifique » si ce n'est des « temps de débriefing afin de discuter des résultats du projet en fonction des objectifs et de savoir si la collaboration continue (si oui, sous quelle forme) ».

Ils utilisent aussi les fiches-type remplies au démarrage des projets, précisant les objectifs du projet en question, en phase avec les enjeux prioritaires auxquels il est associé et dans la lignée des éventuelles demandes de subsides qui le rendent possible.

Pour les ateliers, il s'agit notamment de formulaires spécifiques à destination des participants aux stages et aux ateliers visant à les solliciter pour faire part de leur expérience par écrit.

Activité 7 : débriefings collectifs

Des temps de débriefing des projets socio-artistiques lors des réunions d'équipe et des réunions de chargés de projets bi-hebdomadaires. Ces moments de débriefings permettent aux chargés de projets de communiquer l'auto-évaluation menée par les parties prenantes (activité 6) du projet à l'ensemble de l'équipe, invitée à réagir et faire des retours si besoin. Ces échanges sont consignés dans les procès-verbaux des réunions et permettent de garder des traces utiles pour la rédaction des rapports d'activités annuels.

Activité 8 : conseil d'orientation

Depuis septembre 2016, le conseil d'orientation, organe « d'accompagnement de l'ensemble de la dynamique » du centre culturel, se réunit une fois par mois (un mardi entre midi et 14h00) et a créé au fil de ses réunions de travail son cadre, ses missions et son mode de fonctionnement.

La ligne proposée par la direction est la suivante : le CO doit être un « lieu de réflexion et de recadrage éventuel avec tout le recul indispensable » qui manque à l'équipe de terrain. Il est composé de partenaires « critiques et bienveillants qui se sont engagés à ne pas tomber dans les « Y a qu'à » » (CCBN-MC, p. 64).

Le CO, selon les termes du décret devra procéder lors de la 4e année du contrat programme (en 2022 théoriquement) à la rédaction d'un rapport global d'auto-évaluation

et à l'actualisation de l'analyse partagée du territoire. Ces travaux devront permettre de mesurer qualitativement et quantitativement si l'action culturelle intensifiée sur base des trois enjeux identifiés sur les territoires du CCBN-MC a permis une évolution positive de la pratique des droits culturels des citoyens de ces territoires.

Activité 9 : rédaction de la demande de reconnaissance

Suite à l'auto-évaluation des actions passées il a fallu analyser toutes les données recueillies et les synthétiser dans le chapitre « Auto-évaluation » du dossier de demande de reconnaissance. Ce travail a été effectué par la direction du CCBN-MC entre octobre 2015 et septembre 2016.

Activité 10 : comités culture des Coordinations sociales

Les réunions entre les chargés de projet et les comités culture de la Coordination sociale de Laeken (CSL) et de la Coordination sociale de NOH qui assurent un lien avec les associations locales et leurs bénéficiaires étaient initialement prévues dans les activités d'auto-évaluation. Cependant, les comités culture ont cessé d'exister en 2017 et ces réunions n'ont plus lieu.

ÉTAPE 7 | MESURES DE RÉALISATION DES OBJECTIFS

Pour cette troisième et dernière étape relative à la faisabilité d'un projet, il est question d'anticiper les indicateurs qui seront pris en compte pour mesurer si les différents objectifs poursuivis ont été atteints. Lors de ma recherche j'ai récolté peu d'informations et d'éléments concernant ces indicateurs. Je propose ici un descriptif bref des indicateurs qui semblent « évidents » à utiliser selon le dossier de demande de reconnaissance et le décret de 2013.

Concernant l'objectif général

Pour rappel, c'est grâce au travail effectué lors de la 4e année du contrat programme (en 2022) portant sur le rapport global d'auto-évaluation et l'actualisation de l'analyse partagée du territoire que le CCBN-MC pourra mesurer qualitativement et quantitativement si l'action culturelle intensifiée sur base des trois enjeux identifiés sur les territoires d'action du CCBN-MC a permis une évolution positive de la pratique des droits culturels des citoyens de ces territoires.

Le CO synthétisera des données quantitatives et qualitatives, non détaillées à l'heure actuelle, et les mettra en regard de l'analyse partagée du territoire, compilée dans l'ouvrage « statistico-poétique », *Le chant des pistes*.

Concernant l'objectif spécifique

La reconnaissance par la FWB du projet d'action culturelle générale intensifiée et particulièrement les parties concernant l'auto-évaluation et l'octroi des subsides

structurels relatifs à cette action culturelle générale intensifiée pourront se mesurer grâce à l'observation directe du contenu des échanges entre la FWB et la direction du CCBN-MC à la suite du dépôt du dossier de demande de reconnaissance et de la somme du subside octroyé si reconnaissance il y a (est-il partiel ou total ?).

Concernant les résultats attendus

L'auto-évaluation de projets par les chargés de projets via leurs outils (questionnaires participants, nombre d'entrées, observation participante, réunions d'évaluation avec les partenaires, etc.) devrait leur permettre de réactualiser (au terme du contrat programme) les boussoles que j'ai brièvement présentées et qui ont constitué le principal élément d'auto-évaluation des actions passées du CCBN-MC. Les boussoles ont quatre pôles : deux pôles (ouest et est), déjà abordés, qui sont la démocratisation de la culture et la démocratie culturelle.

« Démocratisation et démocratie culturelles se déploient grâce à des démarches, dites d'éducation permanente, favorisant les rencontres, amenant les citoyens à s'engager dans des actions collectives. » (Boucq, Hansotte, 2013. p. 7-8) Ces démarches permettent de renforcer les deux autres pôles (nord et sud) de la boussole qui sont les capacités de reliance et la capacité critique. M. Hansotte définit ces capacités ainsi : (capacité de reliance) « il s'agit d'encourager les situations où l'on s'arrache aux enfermements, pour rencontrer d'autres (refaire corps) et partager des lieux, des expériences. Et en même temps, (capacité critique) renvoie à la pensée critique, à l'impertinence, à la capacité de sortir des modèles sociaux, de déconstruire les codes et les dogmes, Un balancement entre la rencontre, tournée vers le consensus, et la démarche critique, tournée vers la prise de distance, celle du citoyen responsable et conscient. » (Hansotte, 2013. p. 27).

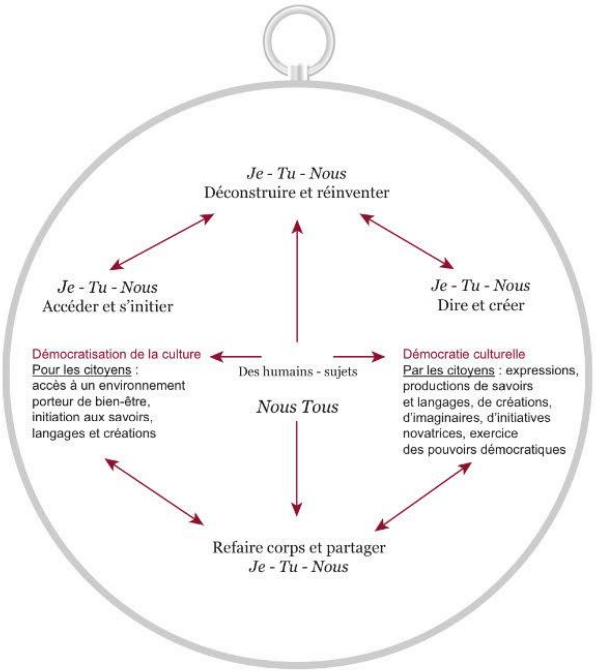

Figure 4 - La boussole des potentialités citoyennes (Hansotte, 2013. p. 27)

L'auto-évaluation au CCBN-MC est-elle viable ?

Dans cette dernière partie il est question d'analyser les risques (étape 8) et les conditions préalables (étape 9) qui permettront de juger si le projet peut avancer et continuer par lui-même, sans aide extérieure, c'est-à-dire, juger si les ressources internes et la capacité au sein de l'équipe doivent être renforcées de manière durable ou pas pour assurer la viabilité du projet (Örtengren, 2003. p. 14).

Ce sont les deux dernières étapes de ma recherche exploratoire qui me permettront par la suite de concevoir la matrice de conduite de l'auto-évaluation du CCBN-MC.

ÉTAPES 8 ET 9 | ANALYSE DES RISQUES ET DES CONDITIONS PRÉALABLES

Il s'agit ici d'identifier les risques internes et externes à l'auto-évaluation qui pourraient avoir un impact sur le projet et sur les conditions préalables qui rendront possible la réalisation des objectifs fixés. Örtengren insiste sur le fait que si des conditions préalables ne sont pas « raisonnables » alors elles constituent un risque externe qui doit être pris en compte dans le plan de gestion des risques. Après leur analyse j'ai considéré qu'elles étaient équivalentes à des risques externes.

Je montrerai comment la direction du projet a intégré la gestion de chaque risque dans son plan d'activités.

Les risques externes et les conditions préalables

Les risques externes et les conditions préalables se situent en dehors du cadre du projet, ce sont des variables sur lesquelles il n'est pas possible pour le groupe du projet d'influer (Örtengren, 2003, p. 14). Les risques majeurs identifiés par les membres de l'équipe et lors de mon observation sont surtout liés au contexte institutionnel du secteur des centres culturels.

Interprétations du décret divergentes

Ce risque n'a pas été identifié au départ de la réflexion sur l'auto-évaluation en 2014. A posteriori, j'identifie qu'il existe un risque d'interpréter différemment certains points et/ou procédures du décret qui mènerait à ce que la demande de reconnaissance ou le rapport d'auto-évaluation d'un centre culturel soient jugés non conformes, comme ce fût le cas concernant l'interprétation du terme « territoire d'implantation » dans l'analyse partagée du CCBN-MC. Le centre a mené son analyse partagée sur son territoire d'action (Laeken, NOH et les quartiers limitrophes) et non sur son territoire d'implantation (Bruxelles-Ville). Cette mauvaise interprétation d'un terme légal a débouché, d'une part, sur un refus de la recevabilité du dossier de demande de reconnaissance suite à son dépôt initial en 2016 et, d'autre part, à la demande (de la part de la FWB) d'un complément concernant l'analyse partagée étendue à la ville de Bruxelles.[15]

Instabilité institutionnelle et incertitude budgétaire

En 2014, un autre risque était dû à l'instabilité politique et l'incertitude sur le financement du décret suite aux élections de 2015. Effectivement la nouvelle administration (suite aux élections) n'a pas financé le décret à hauteur de ce qui été prévu initialement. Suite à une incertitude budgétaire de plus de deux ans, une circulaire ministérielle du 20 juillet 2017 propose finalement un plan de financement pour le secteur. Celui-ci prévoit le financement de l'action culturelle générale à 100 000 € mais plafonne les subsides pour l'action culturelle intensifiée à 20 % de ce montant contre 300 000 € supplémentaires prévus au départ pour une demande d'action culturelle générale intensifiée. L'Astrac déplore en mars 2018 : « Une réalité implacable où aucune disposition ne permettra aux centres culturels de réellement répondre aux attentes du décret sans sacrifier des volets de leur action existante, voire de l'emploi. » Ce risque a été anticipé par le CCBN-MC mais pas à la hauteur du manque à gagner (de 300 000 € demandés seulement 20 000 pourraient être octroyés). Néanmoins la direction du CCBN-MC a inscrit dans son plan d'activité la recherche active d'autres sources de financements publics : la ville (via le contrat de quartier durable), la Cocof (via des appels à projets de grande envergure), l'Europe (via des programmes européens comme les projets Grundtwig).

[15] Pour rappel ce complément rédigé par J.-Y. le Docte et C. Laloire a été déposé en mars 2018.

Les risques internes

Les risques internes sont des aspects du projet sur lesquels il existe des possibilités de contrôle. Dans la plupart des cas la direction du projet peut minimiser les effets de tels risques. (Örtengren, 2003, p. 14).

Les croyances & les représentations

La direction de la Maison de la création estime que : « Pour beaucoup, évaluation rime d'abord avec notation, cotation, sanction. On a beau faire des formations […] les croyances et appréhensions restent profondément ancrées. Et pour cause, évaluation évoque encore le système scolaire […] Et pourtant, nous pratiquons l'évaluation et l'auto-évaluation depuis les débuts […] avec des techniques et des compétences plus ou moins solides […] » (CCBN-MC, 2016, p. 39).

C'est pourquoi un accompagnement par le Cesef a été mis en place lors de deux journées de formation afin de travailler sur les croyances et les représentations de chacun liées à l'auto-évaluation et apprendre à utiliser des outils communs pour mieux partager ensemble.

La bienveillance envers soi-même & les autres

« Comment prétendre contribuer à l'épanouissement et au bien-être des populations si nous ne sommes pas nous-même dans cette dynamique ? Surcharge de travail, mauvaise communication, difficultés et tensions interpersonnelles, frustrations, *burn out*… Notre équipe a traversé des phases difficiles, de tensions et de découragement. Nous avons beaucoup travaillé sur la restructuration et la réorganisation de l'équipe, la répartition des tâches et la systématisation d'une série de modalités de travail. Ce grand chantier nous a très naturellement amené à relier les priorités et enjeux de notre action à notre manière de les mettre en œuvre. » (CCBN-MC, 2016, p. 51)

Il peut être difficile pour chacun de se remettre en question sans violence, ni mauvaise foi. Adopter une posture d'autospection[16] nécessite de l'estime de soi et une connaissance de soi pour être capable de bienveillance envers soi-même et envers les autres. C'est pourquoi un partenariat a été mis en place avec l'Université de Paix de Namur afin de former l'équipe à la communication bienveillante.

Procédures versus moyens

Un troisième risque qui émerge est lié au manque de moyens (temps et ressources humaines), estimés insuffisants par l'équipe pour mener ses projets socio-artistiques. L'auto-évaluation d'un projet socio-artistique est une étape à part entière parmi d'autres (production, coordination, communication, etc.) et chacune de ces étapes vise le même objectif global : celui du projet socio-artistique. C'est pourquoi l'étape finale d'auto-

[16] « L'autospection, c'est se regarder soi-même, en pratiquant la boussole citoyenne. » Hansotte, 2013. p. 27.

évaluation d'un projet, si elle n'est pas anticipée dès le début avec les partenaires risque selon les chargés de projets interrogés, de passer à la trappe dans la majorité des cas, car un autre projet sera mis en route.

Des formations individuelles de gestion du travail et de la créativité ont été proposées aux membres de l'équipe via le CFS pour les outiller en gestion efficace des tâches à faire mais toujours selon les personnes que j'ai interrogées les outils et le temps sont insuffisants.

Institutionnalisation du travail des chargés de projets
« L'institutionnalisation inévitable éloigne les personnes de l'action, de l'expérience, de ce qui se développe dans la maison et les ateliers, des publics. Ils perdent le contact suffisant pour pouvoir écouter, lire, comprendre l'évolution qui se fait avec le public et voir s'ils deviennent plus acteurs, plus sujets, moins déterminés, moins décidés à rester dans un statut d'assisté. » Jacques Hanon, en entretien le 18 avril 2018.

Le risque de déconnexion entre les travailleurs et les publics causé par l'institutionnalisation du travail entraîne de grandes difficultés pour auto-évaluer les actions en termes de développement de l'exercice des droits culturels par les publics, voire pire, il entraîne progressivement une défiance entre les travailleurs et les publics. C'est pourquoi Jacques Yves le Docte et Jacques Hanon considèrent que les procédures exigées doivent être une opportunité pour la Maison de la création d'être « créative » et de résister à ce qu'ils considèrent comme une institutionnalisation[17].

La matrice du cadre logique

Maintenant que les neuf étapes de l'analyse selon la MCL ont été réalisées, le projet peut être résumé dans la matrice du cadre logique, sous la forme d'une séquence « moyens – objectifs ». La matrice identifie même les facteurs externes importants qui sont les conditions/les hypothèses (étape 9) sur lesquelles le projet n'exercera pas d'influence directe mais qui sont toutefois importantes pour pouvoir atteindre les objectifs escomptés. (Örtengren, 2003, p. 15).

La matrice (voir annexe 4) est un outil pratique à utiliser comme support de communication entre porteurs du projet. Elle peut être lue horizontalement et verticalement. Si les conditions préalables sont remplies et les ressources nécessaires sont disponibles, alors les activités peuvent être réalisées selon le plan (des activités) ; si les activités prévues sont réalisées et les conditions préalables (risques externes) sont remplies (gérés), alors les résultats seront atteints ; si les résultats sont atteints alors

[17] Cette institutionnalisation est considérée par les protagonistes comme découlant naturellement du développement et de la professionnalisation de la Maison de la création.

l'objectif spécifique sera atteint ; si l'objectif spécifique est atteint alors le projet va contribuer à la réalisation des objectifs globaux.

Une lecture verticale

Voici la première lecture (verticale) de la matrice.

Grâce à un plan d'activités qui comprend une réflexion collective quant aux limites, faiblesses, motivations collectives et individuelles de l'équipe, un accompagnement et une formation collective à l'auto-évaluation, une formation aux outils de communication bienveillante, des formations individuelles aux outils de gestion de travail et de créativité, la rédaction des rapports d'activités annuels, l'auto-évaluation des projets socio-artistiques par les chargés de projets, les débriefings collectif de ces auto-évaluations en réunions d'équipe ou de chargés de projets, le travail du conseil d'orientation, la rédaction du dossier de demande de reconnaissance et du partenariat avec les Comités culture des Coordinations sociales (de Laeken et NOH), le CCBN-MC entend atteindre les résultats suivants : piloter le projet d'action culturelle qu'il a défini, rendre compte de manière concrète et explicite des résultats et des impacts de son action culturelle, interroger le sens de celle-ci, alimenter l'analyse partagée et enfin, vérifier et ajuster les hypothèses d'actions.

Ces résultats lui permettront d'obtenir la reconnaissance de son action culturelle générale et intensifiée du ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles via l'octroi d'un subside structurel spécifique (celui demandé à travers la demande de reconnaissance, qui a été calculé et budgétisé par le CCBN-MC). Ce subside lui permettra de mettre en œuvre son action culturelle pendant cinq ans. C'est là son objectif spécifique.

Finalement, si cette action culturelle générale intensifiée (qui pour rappel s'est construite sur la base des enjeux identifiés sur les territoires d'implantation du CCBN-MC suite à l'analyse partagée du territoire – encourager l'audace des imaginaires individuels et collectifs, créer des ponts et soigner la liberté d'expression) obtient les moyens de sa mise en œuvre, alors on sera en mesure d'évaluer qualitativement et quantitativement si elle a permis le développement de l'exercice des droits culturels des citoyens vivant sur les territoires d'action du centre culturel.

Une lecture horizontale

Voici la seconde lecture (horizontale) de la matrice.

Si la direction du CCBN-MC maintient le cap et garde sa détermination et que le CCBN-MC parvient à garder les fonds structurels destinés au renouvellement des méthodes de travail, alors il sera en mesure d'apporter des fonds, des nouveaux partenariats, des ressources humaines et des locaux, pour mettre en œuvre les activités de formations collectives et individuelles, d'auto-évaluation de projets à différents niveaux (chargés de projets, équipe, conseil d'orientation), d'analyse et de rédaction de rapports (demande de

reconnaissance, rapport d'auto-évaluation, rapports d'activité), de réflexions et d'actions concertées. Telles que selon le plan arrêté. Si ces activités sont réalisées et si les risques externes identifiés ont été gérés efficacement alors le CCBN-MC sera en mesure d'atteindre les résultats suivants : piloter le projet d'action culturelle, rendre compte des résultats et des impacts de ses actions culturelles de manière concrète et explicite, interroger le sens de ces dernières, alimenter l'analyse partagée et vérifier et ajuster les hypothèses de ses actions. Si ces résultats sont atteints et si la FWB ne modifie pas les montants des subsides prévus initialement par le décret ni les conditions de reconnaissance, alors l'objectif spécifique sera atteint, c'est-à-dire que le CCBN-MC sera reconnu pour son action culturelle générale intensifiée et recevra un subside structurel pendant les cinq ans de son contrat programme. Enfin, si cet objectif spécifique est atteint alors le projet va contribuer au développement de l'exercice des droits culturels par les citoyens des territoires d'action du CCBN-MC.

LES FACTEURS DE RÉUSSITE DE L'AUTO-ÉVAUATION

Au cours de ma recherche j'ai pu vivre de l'intérieur la mise en œuvre du projet tel que j'ai tenté de l'objectiver dans cet article. Participer activement à l'auto-évaluation par ma présence régulière aux CO mais aussi discuter de manière informelle et/ou formelle avec l'ensemble de l'équipe et interroger les chargés de projets via un questionnaire évaluatif sur l'auto-évaluation m'ont donné matière à formuler quelques remarques que j'espère pertinentes concernant deux facteurs de réussite de l'auto-évaluation.

La MCL identifie des facteurs de réussite récurrents. Ce sont notamment :

- l'engagement et la responsabilité de toutes les parties prenantes ;
- le choix d'objectifs réalistes et clairement définis ;
- un lien évident entre ce qui est réalisé dans le cadre du projet (les activités) et ce que l'on veut obtenir (les résultats) ;
- la capacité de gérer les risques ;
- une bonne répartition des responsabilités ;
- la « propriété » du projet à la partie la plus qualifiée ;
- la flexibilité pour adapter les plans s'il se produit des changements ;
- la participation du groupe cible lors de l'élaboration du projet.

Il n'a pas été possible de réaliser une exploration exhaustive de ces facteurs de réussite. J'ai restreint mon choix à deux facteurs qui m'ont semblé les plus pertinents à la suite de mon observation et mes entretiens avec les décideurs de l'auto-évaluation, J. Hanon et

J.-Y. le Docte. Ce sont l'engagement et la responsabilité des parties prenantes et la flexibilité et la capacité d'adaptation du projet.

L'engagement et la responsabilité des parties prenantes

Questionnés sur les raisons de l'importance que revêt l'auto-évaluation, toutes les parties prenantes ont exprimé un engagement moral très fort. L'auto-évaluation est considérée comme « essentielle pour faire un travail qui soit juste et en lien avec les publics et les territoires d'actions socio-artistiques » (Véronique Guisset, via questionnaire) mais aussi « pour vérifier que les objectifs fixés en début de projet sont toujours d'actualité (car) le monde change en permanence, les attentes du public aussi, donc c'est important de continuer à se poser des questions et de réajuster en fonction de la réalité du moment. » (Amélie Castan, via questionnaire).

Or beaucoup (tous les chargés de projet du site « Bockstael ») regrettent manquer principalement de temps pour s'engager en ce sens de manière effective : « il y a un gros souci de manière générale dans beaucoup de structures socio-culturelles et malgré une formation en gestion du temps avec Anne-Françoise Gailly suivie à l'époque par toute l'équipe nous sommes tous confrontés à ce problème » (Véronique, via questionnaire). Effectivement parfois c'est même considéré comme l'étape du projet qui passera à la trappe : « Faire des réunions d'évaluation est un luxe que je ne peux pas m'accorder tellement le temps me manque pour mener à bien tous mes projets avec un mi-temps » (Mathieu, discussion informelle). Une solution apportée par Amélie Castan (via questionnaire) serait de : « Proposer moins d'événements, prévoir leur auto-évaluation dans le temps de travail sur un projet, faire des réunions d'auto-évaluation du projet en équipe »

Un autre frein à l'engagement effectif des chargés de projets est celui des outils qui ne sont pas toujours adaptés au partenaire de l'auto-évaluation : « Je suis en manque d'outils d'évaluation, notamment avec des personnes dont le français n'est pas la langue maternelle. Mes évaluations passent par une communication orale, et ce n'est pas toujours facile de recevoir des réponses structurées » (Amélie Castan, via questionnaire).

La flexibilité et la capacité d'adaptation du projet

Le processus de reconnaissance est plein de rebondissements : refus initial, demande de compléments, grand oral, etc. Progressivement cette adaptation aux exigences s'est traduite par une envie de résister aux procédures jugées trop strictes et trop lourdes.

Comme je l'ai déjà fait remarquer, les procédures pour obtenir la reconnaissance sont longues, complexes et gourmandes en temps, énergie et forces vives. Les mener de manière procédurière fait peser le risque d'une déconnexion entre les travailleurs et les publics. Dans la mesure où, comme l'exprime Jacques Hanon, vice-président de la Maison de la création, une des principales sources d'auto-évaluation est l'observation du

public qui s'exprime : « il faut que les publics débattent entre eux car ils nous éveillent à une certaine compréhension des choses ! […] Les gens apprennent en causant entre pairs, la parole circule mal quand deux individus ne sont pas égaux comme l'élève et le professeur. » Or si ce lien se brise cela entrainerait l'incapacité pour les travailleurs d'auto-évaluer de manière pertinente leurs actions.

J'ai déjà exprimé le fait que le processus de demande de reconnaissance s'est vu considérer comme une forme de résistance à l'institutionnalisation du travail en centre culturel. Cette résistance est une manière de faire preuve de la capacité d'adaptation du projet. Effectivement, après le dépôt initial du dossier de demande de reconnaissance en 2016, la direction a senti qu'il était urgent de créer une nouvelle manière de restituer le travail mené sur le terrain : incarner le processus décrit dans le dossier en donnant la parole aux travailleurs du centre culturel.

Comme en témoigne Ann Stalpaert (via le questionnaire) : « Je pense que oui, nous n'avons peut-être pas utilisé les outils classiques pour l'écrire. Nous avons dû ajouter des compléments, c'était très riche de pouvoir discuter à deux reprises avec les inspecteurs, responsables des services compétents pour clarifier notre projet. J'ai aimé ce processus. En tant que travailleur c'est aussi important de pouvoir échanger de temps à autre avec les personnes dans les services qui parcourent et jugent notre projet à partir d'un dossier ou un rapport. Soit c'est trop bien écrit, et alors ça questionne ou on a du mal à croire tout ce qu'on écrit. Soit on écrit mal et les services ne comprennent pas notre projet/action. »

Pour Jacques Hanon (en entretien), vice-président du CCBN-MC et figure militante présente dès la naissance du centre culturel il est nécessaire dès lors que les dossiers ne parviennent pas à convaincre, de répondre aux exigences de la FWB sous forme de récit : « Les institutionnels ont besoin de récit, du concret, du terrain : où on ramasse comme une éponge les affaires et où on sait décrypter en fonction des objectifs du centre culturel ! ».

CONCLUSION

Cette recherche a permis d'objectiver de manière logique et structurée le fil et le contenu des analyses menées par la Maison de la création depuis 2014 et l'adoption du décret relatif aux centres culturels, concernant la pertinence, la faisabilité et la viabilité de l'auto-évaluation de ses actions culturelles (telle que prévue par le décret pour obtenir la reconnaissance de la Fédération Wallonie-Bruxelles et recevoir ainsi un subside structurel pendant les cinq années prévues par contrat-programme) afin d'aboutir à sa planification et à sa mise en œuvre.

Cela malgré quelques difficultés à confronter mes résultats de recherche aux travailleurs de l'équipe et surtout à sa direction afin qu'ils m'apportent des éléments complémentaires à ceux que j'observais sur le terrain et dans le dossier de demande de reconnaissance, concernant notamment les ressources attribuées à chaque activité, les outils d'auto-évaluation utilisés, les mesures de réalisation des résultats attendus ou encore les changements d'orientation opérés en cours de planification de l'auto-évaluation.

De plus, la matrice conçue après les neuf étapes de l'analyse du cadre logique n'est pas (encore) à ce jour d'une utilité prouvée pour le CCBN-MC et ses pairs. On peut se demander de manière légitime si l'objectivation de l'auto-évaluation à laquelle j'ai procédé n'est finalement utile qu'à la personne réalisant la recherche, c'est à dire moi-même. Si tel était le cas, peut-être (sûrement ?) aurait-il été pertinent d'effectuer cette recherche en impliquant toute l'équipe, sous forme de focus-groupes par exemple. Cela aurait permis à chacun de s'approprier l'auto-évaluation à travers ses divers objectifs et son plan d'activités stratégique.

Il est important de noter à cet égard que l'utilisation du cadre logique a été justifiée par la structure claire qu'il permet théoriquement de donner à tout type de projet mais qu'il reste néanmoins peu/pas utilisé dans le secteur si son utilisation n'est pas exigée par un bailleur de fonds. Effectivement, la MCL demeure complexe dans sa logique d'analyse et les nuances subtiles entre les différents termes (résultats, impacts, objectifs spécifiques, généraux, effets, etc.) sont un frein à l'utilisation collective et participative de cet outil.

Enfin, j'espère que cette recherche a permis de mettre en lumière les enjeux relatifs à l'engagement et la responsabilité des parties prenantes de l'auto-évaluation et relatifs à la flexibilité et la capacité d'adaptation de l'auto-évaluation (facteurs de réussite selon la MCL) auxquels la Maison de la création, représentée par sa direction et les chargés de projets socio-artistiques, ont dû faire face afin de planifier et mettre en œuvre l'auto-évaluation. Néanmoins, le subside structurel n'étant à l'heure actuelle pas encore octroyé par le ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles à la Maison de la création rien ne permet de valider le projet d'auto-évaluation au regard de la réussite de son objectif spécifique : parvenir à convaincre la FWB en vue de recevoir cette reconnaissance.

À la suite de mon travail je constate que la mise en œuvre de l'auto-évaluation sera fonction du temps et des moyens de ses réalisateurs, comme cela a été mis en évidence lors des entretiens que j'ai menés avec Jacques Yves le Docte et Jacques Hanon et à titre personnel je rejoins ce qu'ils ont pu exprimer et j'aimerais souligner plusieurs éléments qui ont une importance particulière pour le partage d'expérience.

Tout d'abord, le caractère unique du secteur des centres culturels qui a vu son mode de fonctionnement totalement renouvelé suite à l'entrée en vigueur du décret en 2014. Mais aussi la fragilité de ce secteur qui dénonce régulièrement et de manière unanime un manque de moyens pour mener les missions que lui assigne la Fédération Wallonie-

Bruxelles. Force est de constater le nombre important de risques et de conditions préalables nécessaires à la réussite de l'auto-évaluation qui nécessite une gestion rigoureuse et astucieuse pour ne pas échouer et perdre la reconnaissance de l'institution publique. Cet élément est une pression qui pèse sur les épaules des directions de centres culturels et cet article a aussi montré comment cette direction a réagi : réappropriation des procédures exigées en espaces de créativité[18], expression de la résistance à l'institutionnalisation. Il serait dès lors intéressant de questionner de manière générale le rôle de la direction dans l'élaboration du projet. Si réappropriation et résistance il y a, est-ce une manière de décharger les équipes de procédures jugées très longues ou est-ce au contraire une charge supplémentaire ?

Je terminerai en pointant du doigt un paradoxe lié au fait que le pouvoir subsidiant a comme critères de reconnaissance les résultats et les procédures d'auto-évaluation, alors que l'auto-évaluation est un outil utilisé théoriquement pour favoriser l'apprentissage et l'émancipation de l'acteur qui mène son auto-évaluation.

Effectivement, le recours à l'auto-évaluation, mis à part son intérêt lié à l'économie financière qu'il permet de réaliser en comparaison à des évaluations externes, est justifié pour les bénéfices qu'il apporte en termes d'émancipation et d'autonomisation des acteurs. Cependant, n'est-il pas paradoxal de favoriser l'émancipation des centres culturels via l'auto-évaluation, alors même que les institutions attendent des acteurs qu'ils répondent de manière stricte à leurs critères de reconnaissance ? Quand la direction du CCBN-MC exprime son envie de résister aux exigences procédurières des institutions publiques ne peut-on pas voir dans cette réaction un effet direct de cette émancipation visée ?

[18] La réunion du 8 février 2018 qui visait à ouvrir la discussion avec les autres opérateurs culturels de Bruxelles Ville, ainsi que la synthèse de ces échanges qui constitue le complément au dossier de demande de reconnaissance du CCBN-MC sont les preuves de cette créativité.

SOURCES

D'AMBROSIO C., VANDERSTEENE L., Centres culturels, secteur en alerte ! Audition du secteur des Centres culturels - Parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Communiqué de presse. Astrac, ACC. Mars 2018.
https://goo.gl/HUDfHg. (Vérifié le 22/06/2018)

BOUCQ C., HANSOTTE M., Piloter un centre culturel aujourd'hui. Direction générale de la Culture – Fédération Wallonie-Bruxelles. Cahier 2. 2014.
https://goo.gl/xtVcd8. (Vérifié le 22/06/2018)

FUCHS B., *Droits culturels : une introduction. Droits culturels : mots ennemis ou révolution ?*, Agir par la culture, n° 35. Automne 2013.
https://www.agirparlaculture.be/pdf/apc_35.pdf. (Vérifié le 22/06/2018)

HANSOTTE M., Centres culturels et territoires d'actions. Une partition symphonique des actions partagées. Direction générale de la Culture – Fédération Wallonie-Bruxelles. Cahier 1. 2013.
https://goo.gl/uySgqD. (Vérifié le 22/06/2018)

GAGNE P., GHERSI G., UMBRIACO M., La méthode du cadre logique, in Formation à distance et développement. Téluq, Universités du Canada. 2014.
https://goo.gl/G85KSo. (Vérifié le 22/06/2018)

LE DOCTE J.-Y, Tous au centre, Dossier de demande de reconnaissance du centre culturel Bruxelles Nord – Maison de la création, 2017

LE DOCTE J.-Y., LALOIRE C., Territoire(s) en questions, Complément au dossier de demande de reconnaissance du centre culturel Bruxelles Nord – Maison de la création, 2018

Ministère de la Communauté française. Décret du 28 juillet 1992 fixant les conditions de reconnaissance et de subvention des Centres culturels. Moniteur Belge. n° 198. 1992.
http://archive.pfwb.be/99180RBEI037795. (Vérifié le 22/06/2018)

Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Décret relatif aux Centres culturels. 2013
https://goo.gl/VW2Mga. (Vérifié le 22/06/2018)

Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Exposé des motifs. N° 1. 2013-2014. https://goo.gl/To1Axn. (Vérifié le 22/06/2018)

ÖRTENGREN K., La méthode du cadre logique. Un résumé de la théorie sur laquelle est basée la MCL. In Unité des méthodes. Agence suédoise de coopération au développement international (Asdi). Janvier 2003. https://goo.gl/NFrBQU. (Vérifié le 22/06/2018)

ROMAINVILLE, C. Les droits culturels : un nouveau référentiel pour les Centres culturels ? Précisions à partir du droit à la culture. Observatoire des politiques culturelles. 2011 https://goo.gl/E6EmFB. (Vérifié le 22/06/2018)

ROMAINVILLE, C., *Le droit de participer à la vie culturelle, Droits culturels : mots ennemis ou révolution ?*. Agir par la culture, n° 35. Automne 2013. https://www.agirparlaculture.be/pdf/apc_35.pdf. (Vérifié le 22/06/2018)

VAN WIJNGAARDEN F., Contrat de quartier durable Bockstael. Dossier de base, partie I. A.M. Artgineering - Urban Platform. Décembre 2013. https://goo.gl/uDm1TT. (Vérifié le 22/06/2018)

Annexe 1

Questionnaire d'évaluation du projet d'auto-évaluation en fonction des facteurs de réussite du projet à destination des parties prenantes du projet.

THEMATIQUE	QUESTIONS
Profil de l'interviewé	Quelle est votre rôle/poste au sein du CCBN-MC ? De quels projets êtes-vous en charge ? Avec quels publics/partenaires ? Trouvez – vous qu'il soit important de mener l'auto-évaluation des actions du centre culturel ? Si oui pourquoi ? Avec quels outils ? Quel temps accordé à cela ? Et avec quels interlocuteurs ?
Clarté et facilité d'utilisation des outils d'auto-évaluation	Pensez-vous disposer des outils adaptés à vos projets ? Si non, expliquez. Pensez-vous manquer d'informations à ce sujet ? Si non, expliquez. Pensez-vous que les objectifs à évaluer soient clairs, réalistes, et atteignables ? Si non, expliquez. Pensez-vous que les formations à l'auto-évaluation auxquelles vous avez assisté aient été suffisantes ? Si non, qu'ajouteriez-vous au contenu de ces formations ?
Les freins à l'auto-évaluation de l'action culturelle	Pensez-vous qu'il existe des freins à l'auto-évaluation de l'action culturelle ? Si oui, lesquels ? Pensez-vous être vous-même prémunis contre ces risques ? Si oui, de quelle manière ? Si non, que pensez-vous qu'il faille mettre en place ? Pensez-vous qu'il existe des freins externes à l'auto-évaluation de l'action culturelle ? Si oui, lesquels ? Pensez-vous que le CCBN-MC soit prémunis contre ces risques ? Si oui, de quelle manière ? Si non, que pensez-vous qu'il faille mettre en place ?
L'auto-évaluation dans le processus de reconnaissance	Pensez-vous être bien informé des conditions de recevabilité relatives au plan d'auto-évaluation fixées par la FWB par décret dans en vue de la reconnaissance ? Si non, expliquez. Pensez-vous que le projet d'auto-évaluation du CCBN-MC répond aux conditions de recevabilité de la FWB telles fixées par décret ? Si non, expliquez. Pensez-vous qu'il faille répondre à toutes les exigences de la FWB concernant les conditions de recevabilité du plan d'auto-évaluation ? Si oui, pourquoi. Si non, expliquez. Pensez-vous que la manière de présenter le projet d'auto-évaluation à la FWB peut avoir une influence sur son octroi de la reconnaissance ? Si oui, expliquez. Si non, pourquoi ?

ANNEXE 2

Grille d'observation des réunions du conseil d'orientation du CCBN-MC

Cette grille a été adaptée selon les contextes suivants : réunions d'équipe, réunions de chargés de projet, réunions de programmation, réunions du conseil d'orientation, travail quotidien de Véronique Guisset et Amélie Castan, chargées de projet socio-artistiques et de médiation culturelle.

CATEGORIES	QUESTIONS
Adéquation objectifs de l'auto-évaluation / parties prenantes du projet	Les parties prenantes semblent conscientes des objectifs global et spécifique du projet d'auto-évaluation du CCBN-MC ? Les ordres du jour/les tâches semblent correspondre aux attentes parties prenantes de chaque contexte des activités (réunions, projets socio artistiques, etc.) ? Les parties prenantes sont enthousiastes tout au long des activités d'auto-évaluation ? Si non, quels moments forts / moins forts / faibles ? Y a-t-il des discussions informelles entre parties prenantes portant sur les activités d'auto-évaluation ? Les parties prenantes possèdent déjà des connaissances sur les actions culturelles qui vont être évaluées/débriefées avant les activités d'auto-évaluation ? Les parties prenantes participent d'emblée ou faut-il les stimuler ? Chaque partie prenante donne son avis/prend la parole ?
Adéquation résultats attendus / parties prenantes	Les parties prenantes semblent conscientes des résultats attendus du projet d'auto-évaluation ? Les activités semblent correspondre aux attentes des parties prenantes ? Y a-t-il des discussions informelles entre parties prenantes portant sur les résultats attendus ?
Efficience des activités du projet par rapport aux objectifs et résultats attendus	Les parties prenantes semblent-t-elles comprendre les objectifs des activités d'auto-évaluation ? Le temps destiné à l'auto-évaluation de chaque action culturelle est-il suffisant à la réalisation des différents objectifs ?

ANNEXE 3

Matrice de la planification du projet d'auto-évaluation réalisée avec la méthode du cadre logique

OBJECTIF GENERAL	INDICATEURS	MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHÈSES
Favoriser l'exercice des droits culturels En axant l'action culturelle du CCBN-MC en fonction des 3 enjeux territoriaux qui ont émergé suite à l'APT : Soigner la liberté d'expression / Créer des ponts / Encourager l'audace des imaginaires collectifs et individuels.	**Analyse qualitative et quantitative** de l'évolution de la pratique des droits culturels sur le territoire du CCBN-MC. **Analyse qualitative et quantitative** de la pertinence des axes de travail choisi par le CCBN-MC dans la poursuite de son travail sur l'exercice des droits culturels.	**Comparaison analytique** entre l'APT de 2014 et celle de 2022. **Méthode utilisée ?** à construire mais comprendra les auto-évaluations des projets socio-artistiques, des événements, des résidences et des ateliers artistiques, les boussoles, la comparaison des questionnaires donnés aux participants, les rapports d'activité annuels des cinq années de contrat programme, le rapport d'évaluation rédigé avec l'aide du CO.	Les enjeux territoriaux ont évolué pendant les 5 années du contrat programme et ne sont plus adaptés à l'objectif général. Le centre culturel n'a pas reçu les subsides structurels attendus et n'est pas en mesure de déployer l'action culturelle intensifiée en intégralité.
OBJECTIF SPECIFIQUE	INDICATEURS	MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHÈSES
La reconnaissance par la FWB du projet d'action culturelle générale intensifiée et particulièrement les parties concernant l'auto-évaluation. **L'octroi des subsides structurels** relatifs à cette action culturelle générale intensifiée	**Le projet d'auto-évaluation répond aux critères** de qualité et de pertinence de la FWB. **Le CCBN-MC reçoit les budgets** structurels demandés à la FWB pour son action culturelle intensifiée	Le contenu des échanges entre la FWB et la direction du CCBN-MC et le contenu du compte bancaire du CCBN-MC **Méthode utilisée ?** Observation directe	Sauf si modification des termes légaux du décret. Sauf si modification des budgets prévu par le décret.
RESULTATS ATTENDUS	INDICATEURS	MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHÈSES
Résultat 1			

Piloter le projet d'action culturelle			Sauf si le CCBN-MC ne parvient pas à garder les fonds structurels destinés au renouvellement de ses méthodes de travail. Sauf si la direction ne parvient pas à garder sa détermination dans la transition amorcée.
Résultat 2 Rendre compte des résultats et des impacts de manière concrète et explicite. Ils renvoient aux vécus et aux interprétations de chacun.			
Résultat 3 Interroger le sens des actions culturelles.			
Résultat 4 Alimenter l'analyse partagée			
Résultat 5 Vérifier et ajuster les hypothèses d'actions.			
ACTIVITES	ACTIONS MENEES	MOYENS NECESSAIRES	
Activité 1 Introspection collective quant aux limites, faiblesses, motivations collectives et individuelles	« Mises au vert » et réunions d'équipe thématiques avec utilisation de méthodes spécifiques.	01/12/2014, Yéti : auto-évaluation fonctionnement de l'équipe. 03/05/2016, Maison de la création NOH : communication bienveillante et auto-évaluation, N. Albaret.	

		28/06/2016, Jardin botanique de Meise : communication bienveillante et auto-évaluation, N. Albaret	
Activité 2 Auto-évaluation des actions culturelles précédentes et du fonctionnement interne.	« Mises au vert », réunions d'équipe et réunions de chargés de projets thématiques avec utilisation des « boussoles ».		
Activité 3 Formations collectives aux outils de communication bienveillante	06/09/2016 et 29/05/2018, formation d'équipe en communication bienveillante, avec A. Vaquerizo Gilsanz (Université de Paix, Namur).	Subside « Cohésion sociale »	
Activité 4 Formations d'équipe aux outils de gestion de travail et créativité	29, 30 avril et 7 mai 2013, « Créatif, moi ? Oui ! », CFS asbl 10 et 24 10 2013 / 06 05 et 20 05 2014, « Je fais la paix avec le temps », Anne-Françoise Gailly, CFS asbl 26 04 2014, « Cartes mentales » Anne-Françoise Gailly, CFS asbl		

Activité 5 Rapports d'activités des chargés de projets rédigés chaque année	Grille d'évaluation de projet commune à tous.		
Activité 6 Création et travail du conseil d'orientation depuis septembre 2016	Composition / Missions / Agenda des réunions	Consacrer 2h par mois pour réunions et pour le président du CO, consacrer 2h par mois pour la préparation des réunions Mise à disposition d'une salle de réunion Catering pour l'ensemble des membres du CO	
Activité 7 Les débriefings des projets en réunions internes, réunions de chargés de projet, réunion du CO, réunions d'équipe	Moments d'auto-évaluation avec les partenaires d'un projet, à la fin d'un projet Temps consacré lors des diverses réunions au débrief des projets	Outils d'auto-évaluation Techniques d'animations spécifiques pour un débriefing Du temps	
Activité 8 Analyse des auto-évaluations en vue de rédiger le rapport de synthèse d'auto-évaluation	Chaque chargé de projets doit synthétiser l'auto-évaluation de chacun de ses projets selon une grille d'auto-évaluation commune. La direction synthétise tous les rapports individuels au sein du rapport d'activité final, qui auto-	Une grille commune d'auto-évaluation Du temps pour tous, afin d'analyser, synthétiser et rédiger. Moyens pour mise en page et impression	

	évalue l'ensemble de l'action culturelle d'une année.		
Activité 9 Rédaction du chapitre Auto-évaluation du contrat programme 2019-2023	Analyser et synthétiser ce qui a été mené et ce qu'on prévoit de mener dans une conclusion écrite qui explicite les analyses et les modalités de l'auto-évaluation en vue de convaincre la FWB de la qualité de celles-ci.	Du temps	
Activité 10 Réunions de travail avec les Comités culture des Coordinations sociales	Etre en dialogue permanent avec les opérateurs en lien avec les associations locales et leurs bénéficiaires.	L'existence dans le temps de ces coordination sociales.	

ANNEXE 4

Exemple d'une « boussole » réalisée pour le projet théâtre avec le centre de jour pour handicapés, MEDORI

MEDORI	Objectif de base	Réalité	Objectif futur
Capacité critique	14	12	14
Expérimentation	15	15	15
Reliance	15	13	14
Transmission	9	8	9

MEDORI	Participants	Objectif de base	Total	Réalité	Total	Objectif futur	Total
Sensibilisation	Ann	5		4		5	
	Martine	2		2		2	
	Amélie	2	9	2	8	2	9
Expérimentation	Ann	5		5		5	
	Martine	5		5		5	
	Amélie	5	15	5	15	5	15
Reliance	Ann	5		3		4	
	Martine	5		5		5	
	Amélie	5	15	5	13	5	14
Esprit Critique	Ann	4		3		4	
	Martine	5		5		5	
	Amélie	5	14	4	12	5	14

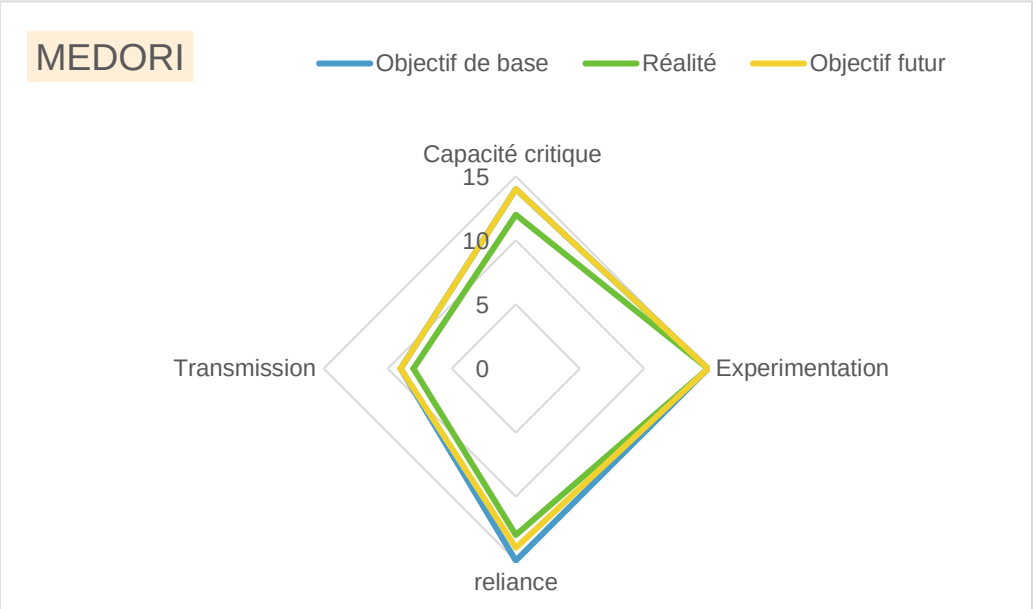

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS 2

INTRODUCTION 3

CHOIX METHODOLOGIQUES 5

LE CADRE LOGIQUE, UNE METHODE DE PLANIFICATION DE PROJET A PARTIR DES OBJECTIFS 5

MON EXPLORATION METHODIQUE 7

LE PROJET D'AUTO-EVALUATION SELON LA METHODE DU CADRE LOGIQUE 8

L'AUTO-EVALUATION EN CENTRE CULTUREL DEMANDEE PAR LA FWB EST-ELLE PERTINENTE ? .. 8

Étape 1 | Contextes 8
Étape 2 | Problèmes 17
Étape 3 | Parties concernées 18
Étape 4 | Objectifs 21

L'AUTO-EVALUATION AU CCBN-MC EST-ELLE FAISABLE ? 22

Étape 5 et 6 | Plan des activités & ressources 22
Étape 7 | Mesures de réalisation des objectifs 25

L'AUTO-EVALUATION AU CCBN-MC EST-ELLE VIABLE ? 27

Étapes 8 et 9 | Analyse des risques et des conditions préalables 27

LA MATRICE DU CADRE LOGIQUE 30

LES FACTEURS DE REUSSITE DE L'AUTO-EVAUATION 32

L'ENGAGEMENT ET LA RESPONSABILITE DES PARTIES PRENANTES 33

LA FLEXIBILITE ET LA CAPACITE D'ADAPTATION DU PROJET 33

CONCLUSION 34

SOURCES 37

ANNEXES 39

TABLE DES MATIERES 47

RÉSUMÉS

L'entrée en vigueur en 2014 du décret relatif aux centres culturels en Fédération Wallonie-Bruxelles a modifié profondément le secteur des centres culturels : les droits culturels sont devenus le nouveau référentiel commun et des méthodes de travail participatives sont devenues obligatoires. Les centres culturels doivent répondre à ces nouvelles exigences afin d'obtenir la reconnaissance de la part de la Fédération Wallonie-Bruxelles sous la forme d'un subside qui lui permettra de fonctionner pendant cinq ans. L'objectif de cet article est d'explorer l'expérience du centre culturel Bruxelles Nord – Maison de la création, dans la mise en œuvre d'une des exigences de ce décret, l'auto-évaluation de l'action culturelle, afin de comprendre les enjeux de l'auto-évaluation, réaliser un outil pour assurer le suivi de l'auto-évaluation et enfin partager cette expérience avec les pairs.

The adoption in 2014 of the decree on cultural centers in the *Fédération Wallonie-Bruxelles* has profoundly changed the sector of cultural centers: cultural rights have become the new common reference system and participatory working methods have become mandatory. The cultural centers must meet these new requirements in order to obtain recognition from the *Fédération Wallonie-Bruxelles*, in the form of a subsidy that will allow it to operate for five years. The purpose of this article is to explore the experience of the cultural center *Bruxelles Nord – Maison de la création* (« North Brussels - House of Creation »), in its implementation of one of the requirements of this decree which is the self-evaluation of cultural action, in order to understand the issues of self-evaluation, develop a tool to monitor self-evaluation, and finally share this experience with peers.