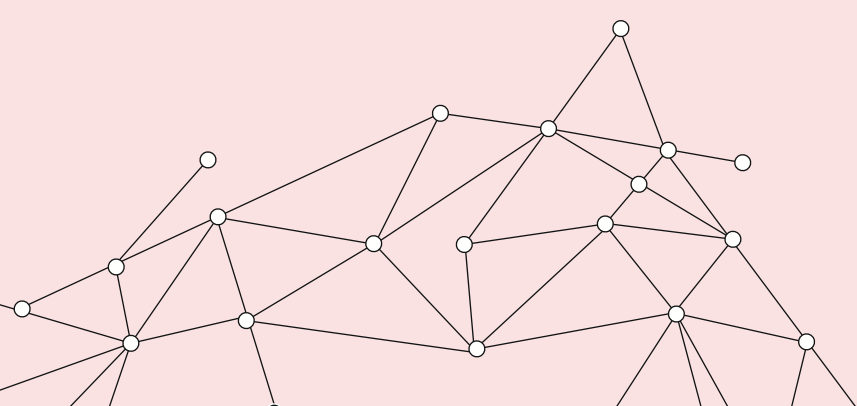


A network diagram consisting of numerous white circular nodes connected by thin black lines. One node, located in the upper left quadrant, is highlighted with a white fill and a black outline, while all other nodes are empty white circles. The network is dense and interconnected, with some nodes having multiple connections.

**BOUGER LES LIGNES**

# COUPOLE Nouvelle Gouvernance culturelle

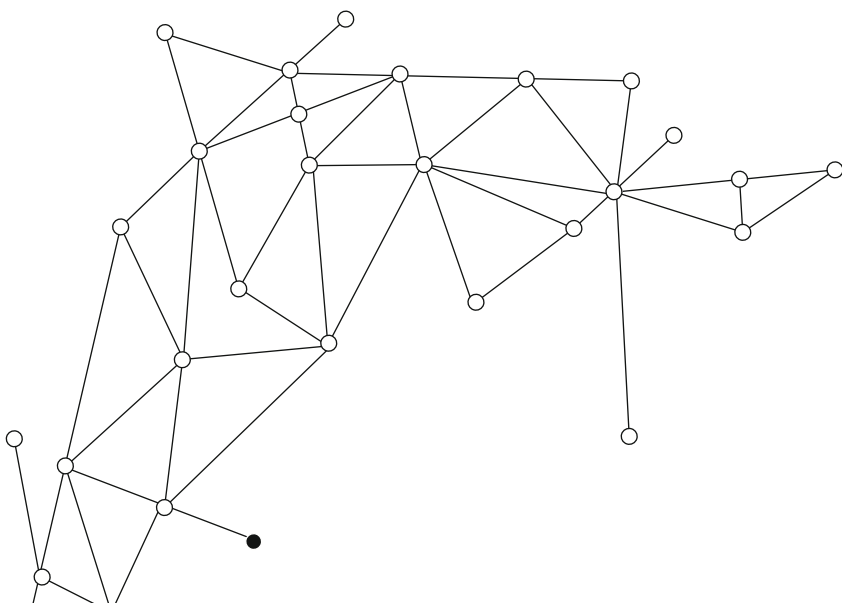
Synthèse finale | Janvier 2017

A network diagram consisting of numerous white circular nodes connected by thin black lines, similar to the one at the top of the page. It is positioned in the bottom left corner of the page.

BOUGER LES LIGNES est une initiative de la  
Ministre de la Culture, réalisée en collaboration  
avec l'Observatoire des Politiques culturelles et  
l'Administration Générale de la Culture, avec le  
soutien de PointCulture.

# TABLE DES MATIÈRES

○	PRÉSENTATION DE BQUGER LES LiGNES	3
○	LA COMPOSITION DE LA COUPOLE	3
○	LE CAHIER DES CHARGES	4
○	LA DÉCLARATION DE POLITIQUE COMMUNAUTAIRE	6
○	LA MÉTHODOLOGIE	8
○	L'AGENDA DE LA COUPOLE (2016-2017)	9
○	INTRODUCTION AUX RÉFLEXIONS DE LA COUPOLE	10
○	UNE « NOUVELLE » GOUVERNANCE CULTURELLE ?	11
○	LES THÉMATIQUES	12
○	<b>SUJET 1 : Éléments généraux</b>	<b>13</b>
○	<b>SUJET 2 : Panorama des politiques culturelles</b>	<b>15</b>
○	<b>SUJET 3 : les différents types d'opérateurs culturels</b>	<b>17</b>
○	<b>SUJET 4 : Outils et modes d'intervention publique</b>	<b>19</b>
○	<b>SUJET 5 : Droits des créateurs</b>	<b>22</b>
○	<b>SUJET 6 : Droits des opérateurs culturels</b>	<b>25</b>
○	<b>SUJET 7 : Droits des usagers</b>	<b>28</b>
○	<b>SUJET 8 : Coopérations locales, régionales, fédérales et internationales</b>	<b>29</b>
○	<b>SUJET 9 : Systèmes d'information et d'évaluation des politiques culturelles</b>	<b>32</b>
○	CONCLUSION	34



# PRÉSENTATION DE BOUGER LES LIGNES

Lien vers le site de l'opération, la plaquette de présentation, les documents de travail des coupoles et les vidéos réalisées par PointCulture, AZ-ZA et ADN Studio :

## LA COMPOSITION DE LA COUPOLE

La coupole est composée de représentants des secteurs culturel, administratif et scientifique. Elle est le lieu de préparation et de structuration de la consultation.

La coupole est co-présidée par :

**LELOUP Fabienne** | Professeure à l'UCL

**CANONNE Xavier** | Directeur du Musée de la Photographie de la FWB à Charleroi

Elle rassemble :

**BIOT Paul** | Membre du Mouvement du Théâtre-action, de Culture et Démocratie

**BONNIER Bernadette** | Directrice du Service de la Culture de la Province de Namur

**DEFAYS Philippe** | Directeur du Réseau local de Lecture publique de Liège

**DEPIENNE Véronique** | Inspectrice du Pacte culturel (compétence fédérale)

**FOURRE Gérard** | Palétuviers Associés, CRC, DynamoCoop

**GEORIS Pierre** | Président de la FESEFA

**PETRE Engelbert** | Animateur-Directeur de la Maison culturelle d'Ath

Pour l'Observatoire des Politiques culturelles:

**GUERIN Michel** | Directeur

**DE BODT Roland** | Directeur de recherches

**DE GROOTE Mélanie** | Coordinatrice de Bouger les Lignes

Pour l'Administration Générale de la Culture:

**VAN AELBROUCK Jean-Philippe** | Directeur général adjoint (Création artistique)

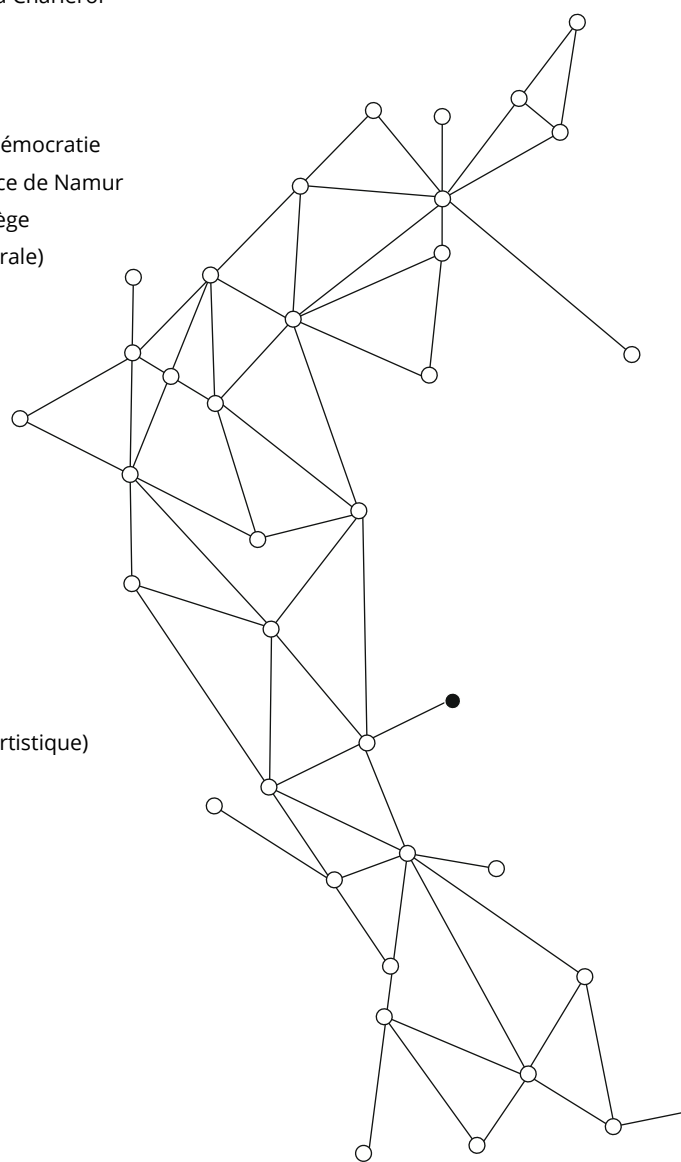
**CABARAUX Freddy** | Directeur général adjoint (Inspection)

**DEMEESTER Catherine** | Directrice du Support administratif

**STERCKX Laurent** | Juriste

Pour le Cabinet de la Ministre de la Culture:

**HAYOIS Quentin** | Conseiller



# LE CAHIER DES CHARGES

## *Extrait du discours inaugural prononcé par Joëlle Milquet (19 janvier 2015, Théâtre National)*<sup>1</sup>

*Pour pouvoir être plus pertinente et plus efficace, notre gouvernance culturelle doit être réformée. Cette réforme prendra deux formes : décloisonnement et optimisation.*

### **Fédérer et décloisonner les disciplines et les institutions**

*Nous devons tout d'abord remettre la politique là où elle doit être. Le rôle du politique n'est pas de faire de la culture, il consiste à mettre en œuvre le cadre le plus optimal et à offrir les meilleures conditions de libération, de diffusion et d'exportation de la création ; il est de veiller à l'emploi de ses artistes et professions associées ; il est de soutenir les projets ; il est de s'assurer des droits culturels des citoyens et de leur accessibilité à l'art ; il est de se battre pour l'exception culturelle ; il est de se coordonner sans ego avec ses collègues ; il est d'internationaliser son champ d'actions ; il est de défendre l'objectivité des décisions, même si la culture appelle par définition à la subjectivité des sentiments ; d'éviter les politisations et les copinages ; il est de remettre de l'équité dans les subventionnements ; il est de moderniser les fonctionnements ; optimiser les structures quand elles sont pléthoriques et absorbent une partie des budgets qui pourraient être affectés à l'artiste et aux différentes étapes de la création à la diffusion.*

*Notre monde francophone pratique, dans son organisation, la fragmentation, l'éclatement, les forteresses retranchées ; nous vivons dans une sorte de médiévalisme institutionnel appelé cloisonnement. Notre monde culturel n'a pas échappé à la règle. Nous avons des décrets rigides, un budget éclaté, des financements spécifiques et des commissions par disciplines et sous-disciplines, sans souplesse et sans passerelle permettant la flexibilité et l'adaptation au transdisciplinaire. Nous devons, parallèlement à la réforme des instances d'avis, envisager les ponts nécessaires entre les disciplines, une simplification et une plus grande souplesse des règles et des structures d'avis, ainsi que des décisions. Un nouveau code des matières culturelles dépoussiéré devrait pouvoir ouvrir les fenêtres de notre cadre juridique et décrétoal.*

*Un nombre important d'institutions culturelles travaille de manière cloisonnée, subventionnées dans une même zone géographique avec pourtant des rôles proches et des objectifs identiques, avec des structures de coûts et de fonctionnement importantes qui pourraient être optimisées. Nous avons plus de 500 musées en Wallonie, une centaine de centres culturels, des centres d'expression et de créativité, des bibliothèques, des théâtres, des académies, des associations et lieux subventionnés, des associations d'éducation permanente ou de jeunesse travaillant, certes avec enthousiasme et créativité, mais trop souvent chacun de leur côté.*

*Le développement culturel territorial doit évoluer dans le cadre des principes de désenclavement de la culture, de mutualisation de l'action des pouvoirs publics et des institutions subventionnées et d'une coopération plus importante des acteurs culturels autour d'objectifs partagés. La simplification et la lisibilité doivent être les maîtres-mots de notre approche territoriale, un maillage plus fort et mieux articulé de proximité permettra à l'utilisateur d'identifier les opérateurs culturels et favorisera la rencontre et l'émulation créative.*

(...)

1. <http://tracernospolitiquesculturelles.be/wp-content/uploads/2015/01/Discours-Jo%C3%ABlle-Milquet-19.02.2015.pdf> (pp.24-27).

## **Optimaliser le fonctionnement des institutions**

*Nous devons non seulement remailler mais aussi renforcer la qualité de la gestion des institutions. Il conviendra de prévoir des règles de fonctionnement et de dépenses transparentes en phase avec un management efficace et économe, impliquant la nécessité de trouver aussi des recettes propres, d'avoir des plans de gestion pertinents et une volonté, d'investir dans la création et l'emploi des artistes mais aussi d'organiser, avec l'aide de la Fédération Wallonie-Bruxelles, des mutualisations de coûts, des centrales d'achats et de services, des services communs de billetterie numérique, de promotion, de communication, des gestions de décors en commun pour les théâtres, par exemple, des synergies fonctionnelles entre les orchestres, de la gestion optimale des espaces libres des salles pour d'autres activités.*

*Bref, nous devons optimaliser, mieux coordonner, mutualiser, fédérer les initiatives pour mieux fonctionner et surtout dégager les marges nécessaires à l'exécution de la politique de demain. Nous devons cibler nos priorités et éviter une logique de saupoudrage finançant faiblement un peu de tout, sans impact qualitatif global, mais avec un coût quantitatif final qui empêche le déploiement de politiques nouvelles.*

*Nombre d'acteurs culturels ont également exprimé la volonté de disposer d'un échéancier commun, cet outil ayant vocation à permettre de faire des choix simultanément en ayant une vue globale qui garantit l'égalité de traitement et rend plus visibles les choix qui sont faits au nom de la politique culturelle que nous voulons.*

## **Simplifier la gouvernance**

*Nous devons numériser et simplifier l'approche administrative parfois tatillonne et bureaucratique de la FWB, décroïsonner et moderniser notre administration et alléger les charges administratives également.*

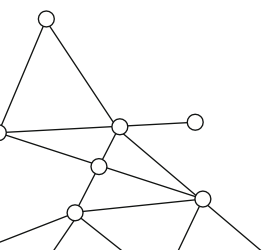
*Une réforme globale des instances d'avis aura lieu avec pour ambition d'en diminuer le nombre, de diversifier les compositions, de les féminiser, de mieux appréhender la transversalité, de renforcer l'impartialité, la transparence, la pertinence et la motivation des avis remis au ministre de tutelle.*

## **Mieux se coordonner en Belgique**

*Mieux se coordonner en Belgique, c'est d'abord avoir une réelle coopération et des projets communs avec la Flandre : mise en œuvre de l'accord de coopération culturelle entre les deux grandes communautés, mise en place d'une coupole de concertation spécifique à Bruxelles.*

(...)

*Mieux se coordonner au sein de la Francophonie et de l'Europe. Notre politique culturelle ne s'arrête ni à Maubeuge, ni à Maastricht ou à la frontière avec l'Allemagne et le Luxembourg. Nous devons davantage inscrire notre politique dans un réseau d'échanges et de projets communs, entre nos artistes et créateurs francophones et doper la Francophonie culturelle, mais aussi déployer des démarches de manière plus volontaire au niveau européen et international.*



# LA DÉCLARATION DE POLITIQUE COMMUNAUTAIRE<sup>2</sup>

La DPC est le document qui reprend les différents engagements du Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles en début de législature. Ce document est la ligne directrice des initiatives qui seront prises par les différents ministres dans le courant de cette législature (2014-2019) et qui ont déjà fait l'objet de négociations et d'accords :

## **Poursuivre l'optimisation de la gouvernance culturelle**

*La transparence des interventions publiques doit être parfaite. Les objectifs de transparence, d'objectivation, de concertation des opérateurs culturels doivent continuer à guider les choix du Gouvernement.*

*Le Gouvernement s'engage donc à :*

*procéder à un examen attentif, une remise à plat du rôle et une refonte en profondeur des missions et du fonctionnement des instances d'avis notamment afin de réduire le nombre et la taille desdites instances, de simplifier les procédures, de distinguer les missions de concertation et d'avis sur des demandes individuelles, d'améliorer la compréhension et la maîtrise des enjeux transversaux et de renforcer l'impartialité, la pertinence et la motivation des avis remis au ministre de tutelle en association avec l'Observatoire des politiques culturelles ;*

*favoriser le décloisonnement au sein de l'administration, notamment pour les politiques qui relèvent de différents services ;*

*rédiger un code des matières culturelles afin, s'il échet, d'actualiser et de simplifier divers dispositifs, d'harmoniser les critères et procédures d'octroi de subsides et d'intégrer dans un document unique l'ensemble des dispositifs de reconnaissance et de subventionnement ;*

*simplifier les relations entre les opérateurs culturels et les pouvoirs publics, notamment les procédures de demandes de subventionnement en favorisant l'introduction des dossiers par voie électronique ;*

*amplifier la politique des échéanciers communs par secteur et les principes de transparence, de publication et d'objectivation dans l'attribution des subventionnements ;*

*poursuivre la mise en place, en concertation avec les partenaires sociaux, d'un outil informatique efficace et simple d'utilisation pour les employeurs permettant de disposer d'un cadastre de l'emploi non-marchand actualisé et de simplifier l'échange d'informations relatives au subventionnement des travailleurs ;*

*rendre éligibles au dispositif dit du fonds Ecureuil les opérateurs relevant du patrimoine et des arts plastiques ainsi que la Fondation Mons 2015 ;*

*favoriser la contractualisation pluriannuelle en vue de permettre aux opérateurs culturels de procéder à des investissements à moyen terme ;*

*développer la concertation entre les différents niveaux de pouvoir via par exemple la systématisation des réunions de la « plateforme cinéma » et la création d'un organe de coopération en matière de politique culturelle regroupant les pouvoirs publics concernés afin d'examiner les questions transversales de politique culturelle (économie, patrimoine, emploi, tourisme, formation continue, etc.) ;*

2. [www.federation-wallonie-bruxelles.be/index.php?id=dpc2014-2019](http://www.federation-wallonie-bruxelles.be/index.php?id=dpc2014-2019) (p.55).

*procéder à un examen précis des budgets des opérateurs culturels bénéficiant d'un contrat-programme ou d'une convention afin d'identifier les types de dépenses et les montants engagés pour assumer les charges (emploi, infrastructure, fonctionnement, etc.) ;*

*imposer dans les contrats-programmes et les conventions d'affecter une part substantielle, clairement mentionnée, aux charges d'emploi artistique et de création ;*

*limiter dans les contrats-programmes et les conventions la part des rémunérations des postes de direction (direction générale, artistique, administrative) dans un souci d'équité et de bonne gestion ;*

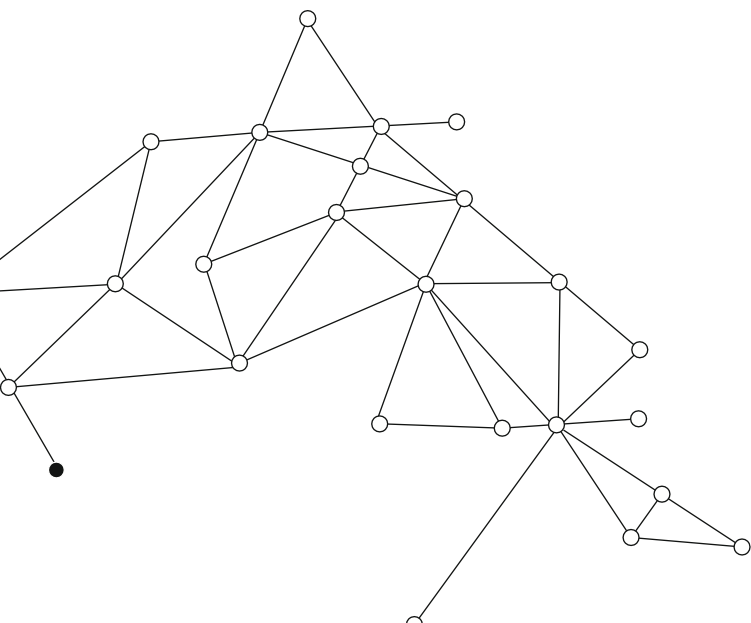
*examiner la pertinence de procéder à des achats groupés entre opérateurs culturels, et l'utilité d'inscrire l'obligation de participer à ces achats groupés dans le chef des opérateurs bénéficiant d'un contrat-programme ou d'une convention ;*

*établir un cadastre de l'équipement des opérateurs liés par contrat-programme ou une convention et mettre en place un système de mutualisation au bénéfice des professionnels, notamment la jeune création ;*

*envisager la faisabilité de mettre en place une formation de conseiller culturel en développement territorial, qui stimulera des compétences de communication, de gestion de projets, de sensibilisation, d'aide à la décision et de coordination territoriale ;*

*examiner la pertinence de globaliser les crédits budgétaires consacrés au théâtre pour adultes et pour l'enfance et la jeunesse ;*

*procéder à un examen du paysage théâtral professionnel adulte ainsi que du paysage musical, classique et non classique, en vue, le cas échéant, d'optimiser les moyens y consacrés.*



# LA MÉTHODOLOGIE

La mission principale de la coupole est de mettre en place un processus consultatif destiné à formaliser des recommandations concrètes et pragmatiques en vue de/d' :

- simplifier le cadre des politiques culturelles de la FWB, pour le rendre visible, plus compréhensible et permettre de meilleures procédures.
- initier des changements en profondeur dans les relations entre opérateurs et autorités publiques.
- apporter une réflexion neuve et rationnelle.

L'horizon à atteindre n'est pas forcément celui du consensus, mais de l'expression d'orientations collectives fussent-elles divergentes.

## **La consultation**

Les travaux de la coupole se sont déroulés en totale autonomie tout en s'inspirant des recherches et connaissances techniques et juridiques de l'OPC et de l'AGC.

Leurs réflexions ont abouti à la rédaction d'une note de cadrage qui a servi de base à la consultation.

La première rencontre publique a permis aux participants de se familiariser avec la matière et son contexte. Cette première étape a également été l'occasion pour chacun d'émettre ses intuitions, de poser ses propres constats et de partager ses recommandations.

Lors de la seconde rencontre publique, la coupole a présenté sept fiches thématiques de compilation de l'ensemble des travaux et réflexions.

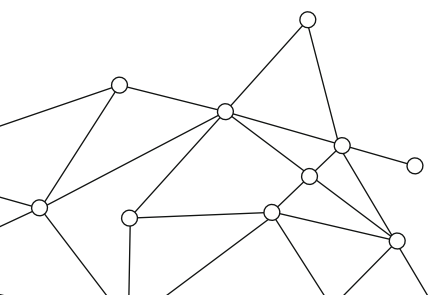
Les fiches ont ensuite été restructurées<sup>3</sup>, amendées et rassemblées dans la synthèse intermédiaire de la coupole. Elle est actuellement diffusée largement une dernière fois pour nous assurer que le fond et la forme des éléments collectifs exprimés lors de la consultation s'y retrouvent effectivement.

## **Le livrable**

C'est cette synthèse intermédiaire validée par les secteurs culturel, artistique et créatif qui est remise officiellement à la Ministre de la Culture, le 3 février 2017.

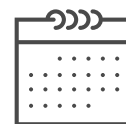
Elle prend donc appui sur des ateliers en groupes restreints et des rencontres publiques participatives. Elle détaille les hypothèses de travail, les cheminements et les différents scénarios.

3. La fiche n°5 consacrée aux droits des créateurs, des opérateurs et des usagers a été scindée en trois fiches distinctes dans un souci de clarté et de lisibilité.





# L'AGENDA DE LA COUPOLE (2016-2017)



## *Les réunions de la coupole*

Jeudi 4 février 2016, 10h-17h | Namur  
Jeudi 10 mars, 10h-17h | Mons  
Mercredi 20 avril, 10h-17h | Charleroi  
Jeudi 21 avril, 10h-15h30 | Bruxelles  
Lundi 2 mai, 10h-17h | Ath  
Mercredi 24 août, 10h-13h ; 14h-17h | Charleroi  
Mardi 20 septembre, 10h-17h | Mons  
Mardi 11 octobre, 9h30-16h | Bruxelles  
Mardi 8 novembre, 10h-16h30 | Namur  
Mercredi 16 novembre, 9h-15h | Namur  
Vendredi 25 novembre, 9h-15h | Namur

## *Les phases de la consultation publique*

**Première phase** : jeudi 9 juin 2016, 10h-17h (Namur)

- Remise en contexte
- Intuitions, constats et recommandations individuelles

**Deuxième phase** : jeudi 11 octobre 2016, 10h-17h (Bruxelles)

- Synthèse et mise en perspective des premières recommandations

**Troisième phase** : du 17 au 27 janvier 2017

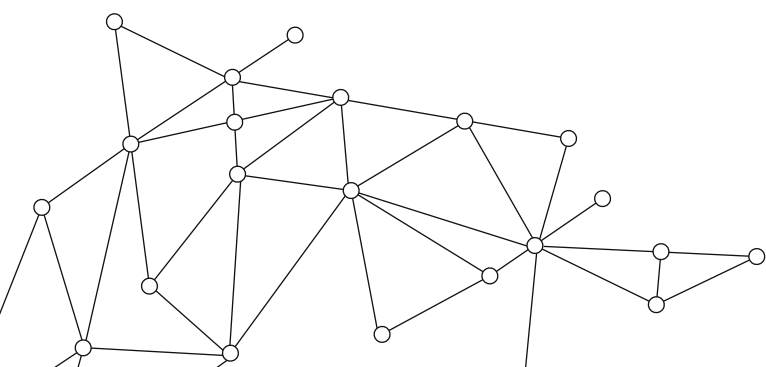
- Consultation de validation de la synthèse intermédiaire

## *La fin des travaux de la coupole*

Une année civile complète sépare les premières réflexions de la coupole de la remise officielle de la synthèse finale à la Ministre de la Culture, le 3 février 2017. Une année rythmée par onze journées de travail et par deux grands rendez-vous publics, pour un total de près de 100h de discussions passionnées et constructives.

L'assiduité et la fidélité des membres de cette coupole, ainsi que la participation des secteurs culturel, artistique, créatif et de l'Education permanente est à souligner, d'autant que les sujets abordés étaient pointus techniquement et juridiquement. A cet égard, l'implication de l'OPC et de l'AGC ont permis d'objectiver les recommandations et de mettre en perspectives les intuitions des uns et des autres.

Cette coupole a largement démontré que les échanges et la concertation intersectoriels sont possibles et efficaces, pour peu que l'on puisse prendre le temps de la rencontre et de l'écoute, de la compréhension et du respect mutuels. On ne peut que s'en réjouir pour l'avenir de la gouvernance culturelle et des politiques culturelles de la/ en FWB et aspirer à voir ce processus consultatif se répéter et se consolider.



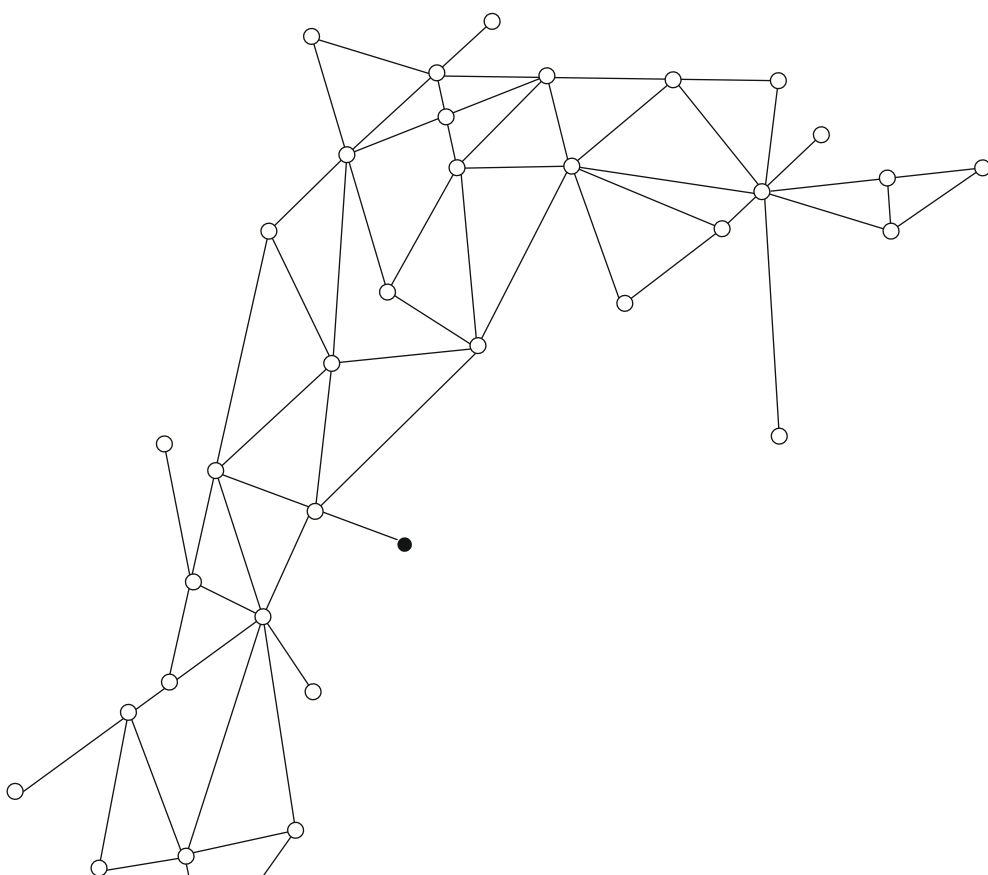
# INTRODUCTION AUX RÉFLEXIONS DE LA COUPOLE

Les politiques culturelles de l'actuelle Fédération Wallonie-Bruxelles s'écrivent dans la foulée de la création des communautés à la fin des années 1960. Celles-ci sont instituées en décembre 1970 et leurs compétences pour les matières culturelles sont définies par les lois des 3 et 21 juillet 1971.

Depuis, la Communauté française a démultiplié les cadres législatifs, réglementaires et autres normes contractuelles diverses des politiques adoptées pour ces matières. En outre, ce cadre s'est vu fortement influencé par le contexte socio-économique mondial, par les réformes successives de l'Etat et par les multiples déploiements du droit et transformations des modes de régulation, sur un plan international, européen, fédéral, régional et communautaire. Dans la plupart des pays d'Europe, la culture est fréquemment revendiquée, localement ou régionalement, comme attracteur et facteur de développement économique des villes voire des régions. Il importe donc aussi de tenir compte des compétences locales et régionales afin de coordonner ces actions et d'en faciliter la complémentarité.

L'opération **B**OUGER LES LiGNES, et plus précisément la coupole Nouvelle Gouvernance culturelle, proposent de reprendre ces cadres dans une double perspective : en améliorer les articulations et la transversalité ; en dégager les éléments communs permettant d'homogénéiser et de simplifier.

La coupole propose une démarche basée sur la nécessité d'établir de nouvelles typologies des acteurs (usagers, opérateurs, administrations et pouvoirs publics) et des instruments de politiques culturelles, un système d'information et d'évaluation et des procédures optimales, en tenant compte des évolutions de ces cinquante dernières années et des réalités actuelles.



# UNE « NOUVELLE » GOUVERNANCE CULTURELLE ?

Définition de l'UNESCO :

« La gouvernance s'entend comme étant le cadre juridique et l'exercice de l'autorité politique nécessaires pour conduire et superviser l'action de l'Organisation, définir son orientation stratégique, fixer ses priorités, évaluer régulièrement sa performance, déterminer le niveau de risque acceptable pour son action, allouer des ressources conformément aux priorités convenues et aux résultats escomptés, et en rendre compte aux parties prenantes. »<sup>4</sup>

Définition donnée par la Commission BRANDT sur la « Gouvernance globale » et reprise ensuite par Eric BAIL au nom de la Commission Européenne :

« La gouvernance est la somme des voies et moyens à travers lesquels les individus et les institutions, publiques ou privées, gèrent leurs affaires communes. Il s'agit d'un processus continu grâce auquel les divers intérêts en conflit peuvent être arbitrés et une action coopérative menée à bien. Ceci inclut les institutions formelles et les régimes chargés de mettre en application les décisions, ainsi que les arrangements que les gens ou les institutions ont acceptés ou perçoivent comme étant dans leur intérêt ». <sup>5</sup>

La question essentielle de la gouvernance concerne la façon dont les acteurs/les organismes se coordonnent, co-décident. Qui participe à la décision ? Est-il préférable de décentraliser la décision ou de permettre plus d'autonomie dans la mise en œuvre ?

Changer le mode de gouvernance implique de proposer aux organismes de co-décider autrement, de simplifier et/ou de réorganiser au départ d'une question précise : Comment les décisions sont-elles distribuées ? A partir d'en haut ? Sur base de divisions territoriales ? Etc.

Le terme « gouvernance » ne signifie pas l'adoption d'une vision managériale réductrice visant essentiellement une gestion par les résultats, mais l'amélioration de la cohérence et de la coordination. Elle ne porte pas sur les finalités ou sur les processus démocratiques qui sont constitutifs des politiques culturelles, mais sur leur fonctionnement effectif. Cette coordination inclut la prise en compte des instruments internationaux (Unesco) et européens.

En matière culturelle et artistique, la gouvernance doit concilier l'exigence de liberté de création et d'autonomie associative et la fonction régulatrice des autorités publiques.

4. UNESCO, *Rapport de l'audit de la gouvernance de l'Unesco et des entités, fonds et programmes rattachés*, Paris, 26/08/2015, p.6.

5. C. NDIAYE, *La gouvernance, état des lieux et controverses conceptuelles*, Université du Littoral Côte d'Opale, Févr. 2008, p.7.

# LES THÉMATIQUES

1<sup>er</sup>  
SUJET

ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX

2<sup>e</sup>  
SUJET

PANORAMA DES POLITIQUES CULTURELLES

3<sup>e</sup>  
SUJET

LES DIFFÉRENTS TYPES D'OPÉRATEURS CULTURELS

4<sup>e</sup>  
SUJET

OUTILS ET MODES D'INTERVENTION PUBLIQUE

5<sup>e</sup>  
SUJET

DROITS DES CRÉATEURS

6<sup>e</sup>  
SUJET

DROITS DES OPÉRATEURS

7<sup>e</sup>  
SUJET

DROITS DES USAGERS

8<sup>e</sup>  
SUJET

COOPÉRATIONS LOCALES, RÉGIONALES, FÉDÉRALES ET INTERNATIONALES

9<sup>e</sup>  
SUJET

SYSTÈMES D'INFORMATION ET D'ÉVALUATION DES POLITIQUES CULTURELLES

# 1<sup>er</sup> SUJET

## ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX

La coupole Nouvelle Gouvernance culturelle formule des propositions visant à améliorer les connexions entre les politiques culturelles et les réalités de terrain, entre les dispositifs législatifs, juridiques et administratifs et les ressources et besoins des milieux artistiques, culturels et créatifs.

Les créateurs, les opérateurs et les usagers participent à l'élaboration des politiques culturelles. Ils doivent se coordonner en organes de représentation collectifs structurés et, à travers eux, être représentés dans les organes de concertation.

La coupole suggère de reconnaître la légitimité de trois logiques structurant les politiques culturelles, proposées sans ordre de priorité. Ces trois logiques sont nourries par la fonction créative et les pratiques artistiques en professionnel ou en amateur. En d'autres termes, la fonction créative et artistique est transversale aux trois logiques structurantes :

Une logique institutionnelle :

Comment soutient-on les institutions, le rayonnement local, national et international, la patrimonialisation, dans des domaines spécifiques ? C'est une logique en lien avec les pouvoirs publics.

Une logique associative :

Comment la politique culturelle soutient-elle l'action des citoyens ? C'est une logique en lien avec l'éducation permanente, la vie associative, les mouvements et organismes de jeunesse...

Une logique de territoire et/ou de réseaux<sup>6</sup> :

Comment la politique culturelle de la FWB aide à mettre en œuvre une politique de territoire, avec les opérateurs culturels et artistiques ? C'est une logique en lien avec les enjeux de populations et de communautés d'intérêt.

Ces trois logiques se conjuguent en permanence. Un opérateur peut évidemment accomplir ses missions dans le cadre de plusieurs logiques.

6. La logique de territoire ou de réseau vise à favoriser la mise en commun, la co-organisation au-delà des limites administratives de la commune, ou de la province, en fonction du « contour » le mieux adapté pour les opérateurs culturels. À côté de cette logique « géographique », les regroupements et les coordinations peuvent aussi reposer sur des réseaux.

## RECOMMANDATIONS

1<sup>er</sup>

Rédiger un lexique commun des termes clés utilisés dans les politiques culturelles au départ de l'existant ; l'appliquer à toute réflexion sur les politiques culturelles afin de les clarifier, de leur donner une plus grande lisibilité et de dégager un langage commun.

Penser une politique culturelle globale et reconnaître la diversité des champs de la culture : éducation permanente, arts de la scène, musées, pratiques en amateur... ; renforcer la cohérence et la cohabitation des missions de chacun pour fluidifier la lisibilité du territoire et l'accès des différents publics.

➤ *Recommandation transmise par la coupole « Démocratie et Diversité culturelles »*

Déterminer et clarifier les finalités et les objectifs concrets poursuivis par les politiques culturelles publiques de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Permettre à chacun de comprendre le système (son fonctionnement et ses intentions) et d'y trouver sa place. Clarifier les objectifs des décrets, les moyens nécessaires à leur application (de façon durable) et leur mode d'évaluation.

Responsabiliser le gouvernement quant aux implications de ses décisions : cohérence entre le terrain, le cadre, le financement et les décisions politiques. Une politique culturelle n'existe pas sans financement et sans les moyens de sa mise en œuvre (financiers, mais aussi administratifs, les capacités d'évaluation, de suivi, d'accompagnement...). A cet effet :

- Adapter les moyens aux priorités et aux missions à exercer. Interroger les textes et les réviser pour les rendre compatibles avec les moyens. Autoriser l'opérateur à évaluer et à ajuster son plan aux demandes disproportionnées au regard des moyens.
- Assurer un financement à la hauteur de ce que prévoient les différents décrets et ne pas mettre trop d'énergie dans des appels à projets visant la soi-disant innovation et le travail à court terme.  
➤ *Recommandation transmise par la coupole « Démocratie et Diversité culturelles »*
- Déléguer à l'administration le pouvoir de liquider les aides et subventions proméritées afin de pouvoir respecter les délais de paiements ; le non-respect des délais met en péril les structures et fait obstacle à la création et à la diffusion.

Suspendre au bon moment et par disposition légale appropriée, les procédures de reconnaissance et de renouvellement bloquées par la limite des crédits budgétaires, revisiter à temps les décrets sectoriels de report de procédure.

Régler la question des tensions entre :

- Certains domaines qui survivent grâce à leur spécificité, leur spécialisation. Par exemple, en musique. Il ne faudrait pas négliger l'obligation de se « spécialiser » dans certains domaines.
- Le fait qu'il faut rester ouvert à l'interdisciplinarité, et que les technologies évoluent. Il y a un consensus sur le fait qu'il faut éviter le cloisonnement rigide sans fondement artistique.

Mettre en phase avec le « temps » du terrain les modalités d'évaluation et de justification (court et long termes) et les envisager dans la confiance ; coordonner le temps du subside et le temps du projet, prendre en compte le temps de la rencontre et de l'installation de la confiance réciproque avec les citoyens. Lier les exigences de résultats aux objectifs.

➤ *Recommandation transmise par la coupole « Démocratie et Diversité culturelles »*

**QUELS SONT LES DIFFÉRENTS TYPES DE POLITIQUES CULTURELLES ? ET QUEL EST LEUR IMPACT RESPECTIF SUR LA CHAÎNE DES FONCTIONS CULTURELLES ?**

Dans les années 70, la réforme de la Constitution entraîne la création de la CFWB et octroie les matières culturelles aux communautés. Les matières culturelles dont il est question sont définies en 1971 et au début des années 80. Par la suite, certaines compétences sont transférées aux régions.

L'absence de typologie des politiques culturelles en FWB ne permet pas de déterminer si nos politiques culturelles englobent l'ensemble des matières et des domaines, ni d'évaluer et de chiffrer ces politiques culturelles.

Tous les domaines ne se retrouvent pas dans les textes légaux actuels ; les textes ne traitent pas les domaines de façon équivalente.

**Premier point : la relation entre les matières<sup>7</sup> et les domaines<sup>8</sup>**

La CFWB a développé des politiques dans des domaines précis. La relation entre ces domaines et les matières n'a fait l'objet d'aucun texte général structurant. C'est cette relation qu'il convient d'investiguer pour donner une représentation globale de ces matières et de leur transversalité.

**Deuxième point : l'articulation entre domaines et disciplines<sup>9</sup>**

A partir des disciplines, nous pourrions identifier, pour les différentes matières, les domaines concernés et les politiques menées – et à mener – pour chacun des domaines.

Les typologies permettront de connaître l'existant et d'en déduire ce qui échappe aux cadres. Leur analyse permettra de guider les politiques culturelles et de cibler les outils juridiques nécessaires pour les mener à bien.

7. Les « matières culturelles » définissent les compétences attribuées aux communautés culturelles au début des années 70 : la défense et l'illustration de la langue, l'encouragement à la formation des chercheurs, les beaux-arts, le patrimoine culturel, les musées et les autres institutions scientifiques et culturelles, les bibliothèques, discothèques (comprendre : services de prêt de disques) et services similaires, la radiodiffusion et la télévision, la politique de la jeunesse et l'éducation permanente et l'animation culturelle, etc. Cette liste a été adaptée lors des différentes réformes de 1980 et suivantes.

8. Du point de vue du droit des politiques culturelles, les « domaines » reposent sur une typologie d'actions artistiques ou culturelles. Par exemple, la matière des « beaux-arts » comprend divers domaines artistiques : architecture, poésie, peinture, sculpture, musique, danse, théâtre, cinéma, etc. Ces domaines sont décrits dans le décret relatif aux arts de la scène ou dans celui relatif aux arts plastiques. Chaque domaine est formé d'un ensemble de pratiques ou de disciplines.

9 On appelle « discipline » une pratique culturelle ou artistique particulière à un ou plusieurs domaines, par exemple : le dessin, la pratique d'un instrument, etc.

## RECOMMANDATIONS

### OBJECTIF GÉNÉRAL

2<sup>e</sup>

- « Désilodariser »<sup>10</sup> les politiques culturelles pour les solidariser autour d'objectifs généraux.
- Par l'identification des disciplines/domaines/matières et de regroupements possibles, permettre et avoir pour objet de construire la transversalité des politiques culturelles tout en préservant les différentes disciplines et la nécessité des soutiens structurels.
- Prendre en considération les définitions de disciplines, de domaines, de regroupements de domaines et de matières et les clarifier par le travail de la typologie, de façon à correspondre aux réalités actuelles des terrains et des politiques culturelles.

### DÉCLINAISONS

- Améliorer la gestion transversale des nouvelles formes et résoudre les problèmes liés au compartimentage dont les procédures de subsidiation : p.e., dans les arts numériques, la danse, les arts de la rue, la musique... Reconnaître que le numérique est un outil transversal et non un genre.
  - *Recommandation transmise par la coupole « Plan culturel numérique »*
- Renommer adéquatement les domaines, les matières et les disciplines.
  - *Recommandation transmise par la coupole « Plan culturel numérique »*
- Reconnaître la pertinence et/ou le caractère professionnel d'activités et de pratiques culturelles même lorsqu'elles se situent dans des lieux « non culturels » ou qu'elles concernent des publics non traditionnels.
- Intégrer, dans la politique culturelle de la FWB, une politique d'emploi spécifique qui inscrit un Plan de diversité dans les contrats-programmes et les conventions, qui développe des aides et accompagne un processus de diversification des équipes administratives, artistiques, pédagogiques et techniques, y compris au sein des directions, des cabinets et des instances d'avis.
  - *Recommandation transmise par la coupole « Démocratie et Diversité culturelles »*
- Faire correspondre les cadres et les temps de l'administration avec les contextes, temps et rythmes de la création, de la production et de la médiation. Les cadres fonctionnels de l'administration et des politiques ne correspondent plus aux réalités de terrain.
- Légitimer les médiateurs et les politiques de médiation à travers une harmonisation des textes normatifs.
  - *Recommandation transmise par la coupole « Démocratie et Diversité culturelles »*

### MISE EN ŒUVRE

- Mandater l'OPC et l'administration d'établir de manière coordonnée la typologie des politiques culturelles selon la méthodologie suivante proposée par l'OPC : analyse de l'existant et proposition d'une nouvelle typologie simplifiée et en phase avec les secteurs, qui permet d'investir tous les champs artistiques, culturels et créatifs.

10. Néologisme pour signifier la nécessité de sortir de la politique par « silos » étanches les uns aux autres.  
« Silo » : On parle de plus en plus du phénomène du travail en silo. Cet usage provient d'une métaphore avec les silos agricoles. L'image des silos renvoie à chacun des éléments d'une structure organisationnelle (personne, équipe, service, etc.) qui fonctionne de manière autonome, sans lien étroit ni partage d'information avec le reste de l'organisation ([www.lacsqq.org](http://www.lacsqq.org)).



## LES DIFFÉRENTS TYPES D'OPÉRATEURS CULTURELS

### Quels sont les différents types d'opérateurs qui interviennent dans le champ culturel ? Quelles sont les implications de ces différentes catégories d'opérateurs en matière de libertés ou de normes de gestion culturelles ?

Cette nouvelle étape de la typologie a pour but de permettre l'identification des interlocuteurs de la FWB, en matière culturelle, artistique et créative.

Avant l'émergence des politiques culturelles, les différents opérateurs étaient déjà soumis à des règles dictées par le droit national ou régional. Depuis, les communes ont également largement déployé leurs compétences et certaines règles ont perdu leur fondement légal là où le droit communal s'applique.

L'évolution du droit à la vie culturelle, l'évolution du droit régional et fédéral, ESSnet-Culture (Europe), la Charte associative, le Pacte culturel<sup>11</sup>... permettront d'identifier le cadre à formaliser en fonction des statuts des différents types d'interlocuteur ; de créer des instruments spécifiques à chaque catégorie ; de dresser une typologie de ces instruments.

Cette typologie par type d'opérateur vaut pour l'ensemble des domaines. On pourrait alors réfléchir par type d'opérateur pour fixer des instruments utilisables dans l'ensemble des politiques. La norme serait la même pour tous, ce qui améliorerait les conditions de l'équité de traitement. En outre, un socle commun n'interdirait pas de continuer à traiter de certaines spécificités sectorielles comme l'Education permanente, la Lecture publique...

Par ailleurs, ce changement de paradigme permettrait de :

- renforcer la circulation des travailleurs entre opérateurs relevant de domaines différents grâce à des instruments uniformisés ;
- simplifier et clarifier les relations entre la FWB et ses interlocuteurs ;
- définir davantage les responsabilités de chacun dans ces relations, pour les spécifier et non les amplifier ;
- ...

11. Le Pacte culturel est un accord politique signé par la plupart des partis en 1972, devenu loi en 1973, et destiné à protéger les minorités idéologiques et philosophiques au nord et au sud du pays. L'objectif du Pacte culturel et de la loi qui en découle est d'imposer des mécanismes qui évitent les discriminations et les abus de pouvoir à tous les niveaux, des communautés aux communes, compétents dans les matières culturelles attribuées aux communautés. Parmi les principales dispositions prises en ce sens on retiendra :

- l'obligation d'associer les diverses tendances idéologiques et philosophiques à la gestion des institutions culturelles publiques ou assimilées ;
- le droit, pour les associations agréées de toutes tendances idéologiques et philosophiques, d'utiliser les infrastructures culturelles publiques ou assimilées ;
- l'obligation d'utiliser des procédures objectives et transparentes pour tout soutien financier ;

la représentation, proportionnellement à leurs résultats électoraux au niveau des communautés, des différents partis dans les organes d'administration et de gestion des instituts publics de radio et de télévision.  
(<http://www.vocabulairepolitique.be/pacte-culturel-3/>)

A cet égard, l'OPC et la coupole proposent une nouvelle typologie qui distingue sept types d'opérateurs culturels.

Les initiatives culturelles et artistiques de droit privé :

1. Les sociétés commerciales
2. Les coopératives et les sociétés commerciales à finalités sociales
3. Les personnes physiques et les associations de fait
4. Les associations sans but lucratif et les fondations privées
5. Les fondations d'utilité publique

Les initiatives culturelles et artistiques de droit public :

6. Les associations sans but lucratif avec participation de pouvoirs publics
7. Les pouvoirs publics

La typologie prend en compte l'obligation d'appliquer ou non le Pacte culturel. Les 5 premiers types d'opérateurs ne doivent pas y répondre car il s'agit d'initiatives culturelles de droit privé. Les types 6 et 7 devront y répondre car elles correspondent à des initiatives culturelles de droit public. Les associations de type 6 doivent être étudiées afin de répondre au Pacte culturel et de leur conférer un statut de droit public.

L'inscription d'un opérateur dans une typologie doit s'analyser avec celui-ci afin d'éviter les effets négatifs d'une qualification erronée de ses réalités.

## RECOMMANDATIONS

Approfondir la typologie proposée afin qu'elle puisse être communément utilisée comme instrument d'analyse et d'affinement des outils juridiques de contractualisation entre l'autorité publique et les opérateurs.

Organiser des régimes de gouvernance distincts selon les statuts des interlocuteurs de la FWB et opérationnaliser l'usage de la typologie dans les politiques culturelles de la FWB.

Au regard de la typologie, organiser l'information et la formation des membres des différentes structures de décision des opérateurs quant à leurs droits et devoirs afin que les conséquences de cette typologie soient connues et appliquées.

## 4<sup>e</sup> SUJET

# OUTILS ET MODES D'INTERVENTION PUBLIQUE

## QUELS SONT LES OUTILS DE LA POLITIQUE CULTURELLE ? QUELLES SONT LES IMPLICATIONS DE CES OUTILS EN MATIÈRE DE GESTION ?

### PRINCIPES GENERAUX

Il n'existe pas de répertoire unique et intégré des outils et des instruments des politiques culturelles en FWB. Il existe quantité de textes mais pas un volume qui les réunit.

Dans les différentes législations, a été prévue une série de dispositifs non harmonisés quant aux outils de la politique culturelle (prêt de matériel, bourse, aide aux projets...). Il y a un travail unique et intégré à effectuer pour définir et préciser les moyens d'action de la FWB dans le domaine des politiques culturelles :

- bourse ;
- avance sur recette ;
- subvention ponctuelle d'aide au projet ;
- subvention d'aide au projet programmée sur une période pluriannuelle ;
- subvention structurelle dans le cadre d'une programmation pluriannuelle ;
- subvention d'aide à la diffusion d'un service ou d'un produit culturel ;
- subvention d'aide à l'emploi ;
- subvention d'aide à l'équipement ;
- mise à disposition de matériel, d'équipement et d'infrastructure ;
- ...

Il s'agit ici de décrire des instruments génériques sans entrer dans les conditions spécifiques de chaque domaine des politiques culturelles.

### RECOMMANDATIONS

■ Répertorier les outils et les instruments des politiques culturelles en FWB, les analyser, les clarifier et les définir pour permettre aux opérateurs de les mobiliser.

■ Evaluer la possibilité d'adopter un décret-cadre qui :

- fixe les normes générales de la gouvernance de ces instruments ;
- harmonise les procédures d'avertissement et de sanction éventuelle, en cas de constatation de manquement avéré ;
- établit un régime de sanctions mesuré pénalisant les défaillances sans mettre la structure en péril.

■ Souligner et combattre les effets pervers des pratiques des marchés publics et des appels d'offre et défendre l'exception culturelle et territoriale. L'obligation de recourir à des marchés publics doit être analysée dans ses aspects positifs et pervers.

## LES INSTANCES D'AVIS

Les instances d'avis<sup>12</sup> incarnent le droit à participer à la décision en matière de politiques culturelles. Elles sont de différentes natures qui ne sont pas suffisamment clarifiées.

Par ailleurs, selon les secteurs (Jeunesse, Culture, Education permanente), elles sont régies en partie par des décrets particuliers. Les mêmes mots sont utilisés pour désigner des organes dont les objets sont différents et dont les missions ne sont pas harmonisées.

Les questions posées lors de la consultation concernent donc davantage la clarté sur les missions et les objectifs que sur le nombre, le coût et la qualité des instances d'avis actuelles. La consultation a mis en exergue le bon fonctionnement de certaines instances dont il conviendra de s'inspirer pour réformer le système global.

Les principales critiques formulées touchent :

- les postures « juge et partie » ;
- la durée des mandats ;
- le manque de recours ;
- la motivation des décisions et la visibilité pour les personnes concernées ;
- la charge et l'investissement de travail ;
- la distinction des temps et des lieux de la concertation (l'espace des ORUA et des fédérations représentatives) et de l'avis sur les dispositifs légaux (l'espace des instances d'avis) ;
- le manque d'information et de temps pour mener à bien les missions.

## RECOMMANDATION GÉNÉRALE

Distinguer quatre types de fonctions incarnées par des personnes différentes pour éviter les conflits d'intérêt :

- Une fonction d'avis sur des dossiers ponctuels.
- Une fonction d'avis sur des dossiers structurels.
- Une fonction de négociation entre les représentants des secteurs, le pouvoir public et l'AGC pour défendre les intérêts sectoriels, éclairer la Ministre sur les décrets et les procédures dans une position de concertation sur des intérêts sectoriels.
- Une fonction de recours des demandeurs à l'égard des décisions des instances d'avis et/ou de l'administration le concernant.

Ces quatre fonctions doivent être réparties idéalement au sein d'organes différents, ce qui induit une autorégulation et qui :

- installe des jurys ponctuels pour l'octroi des aides aux projets et bourses (fonction liée aux aides non structurelles) ;
- améliore le processus d'avis relatif aux opérateurs culturels (fonction liée aux aides structurelles) ;
- amplifie les missions de concertation (fonction de concertation entre les opérateurs et les pouvoirs publics) ;
- permet aux demandeurs d'obtenir des éclairages complémentaires sur les décisions les concernant et être entendus.

12. « Instances d'avis » est ici employé dans le sens commun et générique. Il reprend l'ensemble des organes qui participent à la décision pour les matières culturelles en FWB.

## RECOMMANDATIONS SPÉCIFIQUES LIÉES AUX FONCTIONS

4<sup>e</sup>

- Revisiter la composition des instances d'avis de manière à en garantir la diversité au regard du paysage culturel, artistique, créatif et de l'éducation permanente en FWB.
- S'assurer de la participation effective de leurs membres (présence, moyens horaires et financiers, compatibilité avec le statut d'artiste et le chômage...).
- Favoriser une plus grande rotation des mandats au sein des organes d'avis, tout en préservant, lorsqu'elle se justifie, une certaine continuité dans la jurisprudence de l'instance.
- Donner aux membres les moyens d'accomplir correctement leurs missions, en termes de temps, d'informations, d'archives, de ressources.
- Pour la fonction d'avis (dossiers ponctuels et structurels), susciter, coordonner et harmoniser les grilles de lecture des dossiers de demande d'aide sur base d'une typologie claire et rigoureuse, applicable à tous les domaines et tenant compte des spécificités.
- Assurer la transparence des décisions des organes d'avis et en communiquer les motivations auprès des acteurs de terrain, formaliser/standardiser/normaliser leur communication auprès des opérateurs concernés.
- Déterminer des natures de dossier et des montants pour lesquels la consultation des instances d'avis n'est pas obligatoire.

### LES ORGANISATIONS REPRÉSENTATIVES DES UTILISATEURS AGRÉÉES (ORUA)

*Afin que les décisions relatives à l'organisation du champ culturel associent les principaux acteurs de terrain, la FWB reconnaît officiellement des Organisations représentatives des utilisateurs (des ORU). Pour être agréée, une ORU doit remplir certaines conditions notamment mener « une activité réelle qui consiste au moins à représenter une catégorie professionnelle du secteur concerné ». Une fois agréée, une ORU devient une ORUA.*

*Les ORUA peuvent proposer un représentant au sein de l'instance d'avis dont relève la catégorie professionnelle dont elles s'occupent.<sup>13</sup>*

### RECOMMANDATIONS

- Définir les conditions d'agrément des ORUA en tant qu'organe représentatif, de pédagogie ou de concertation.
- Déterminer le périmètre de leurs missions et de leur représentativité.
- Eviter de mélanger les missions de concertation et d'avis dans les organes où siègent leurs représentants.

13. Dans « Le Labyrinthe culturel », par le Centre des Arts scéniques.

**Quels sont les droits des créateurs qui conçoivent des œuvres, des objets, des contenus et des services dans tous les domaines de la culture, de la création à la diffusion, tout au long de la chaîne de fonctions culturelles ?**

- *Recommandations transmises par la coupole Artistes au centre complétées et précisées lors des ateliers publics de la coupole Nouvelle Gouvernance culturelle.*

## RECONNAISSANCE DU CRÉATEUR À CHAQUE ÉTAPE DE VIE DE SON ŒUVRE

La phase de conception, qui comprend aussi la recherche fondamentale, a été identifiée comme un moment charnière dans le parcours des créateurs, nécessitant une attention particulière car c'est à ce stade que se concentrent la plupart des enjeux artistiques des projets. La qualité et la diversité des œuvres de la FWB sont une richesse, une source d'emploi et de renommée nationale et internationale. Il convient de donner plus de temps et de moyens aux créateurs pour travailler à un effet démultiplicateur sur toute la chaîne. L'investissement dans cette phase fondamentale s'impose d'autant plus qu'elle n'est pas la plus coûteuse du processus de production.

### RECOMMANDATIONS

- Considérer davantage le créateur comme le premier promoteur/producteur de la conception et du développement de ses projets.
- Soutenir la création et le fonctionnement des fédérations professionnelles, la pérennisation de leurs actions et, par-là, la défense des intérêts communs et la participation à la décision.
- Améliorer, personnaliser et faciliter les contacts entre les artistes et l'administration (accusés de réception, référent administratif joignable et dédié à cette fonction, délais de réponse raisonnables et pertinents, échéanciers, transparence...).
- Centraliser, étoffer et mettre régulièrement à jour les répertoires de ressources et déployer l'arborescence des liens pour expertise, conseils, fabrication, aides publiques.
  - *Recommandation transmise par la coupole « Plan culturel numérique »*
- Inclure dans son temps de travail valorisé les temps de conception, de coordination et de médiation pris en charge par l'artiste, les moments de rencontre entre l'artiste et le public.
- Interroger la législation relative à la protection des droits d'auteurs et l'ensemble du cadre légal dans le contexte numérique (perception et rétribution).
  - *Recommandation transmise par la coupole « Plan culturel numérique »*

## SOUTIENS ET INCITANTS À LA CRÉATION

Les périodes de recherche et de création, qui entraînent toutes les autres, ne sont pas suffisamment préservées, valorisées et financées.

### RECOMMANDATIONS

- Clarifier, renforcer et coordonner les aides (les subventions structurelles, les aides au projet, les bourses à la conception/à l'écriture, les résidences...), avec une vision sociale et professionnelle du travail artistique ; établir ou harmoniser le cadre décréteil.
- Développer et fournir aux créateurs et aux administrations des outils numériques simplifiés et centralisés pour leur permettre de dégager du temps de travail.
  - *Recommandation transmise par la coupole « Plan culturel numérique »*
- Valoriser les contrats internationaux dans le maintien du statut protégé de l'artiste.

## A CHANCES ÉGALES

Tous les artistes ne sont pas égaux face aux réseaux, aux administrations et aux institutions culturelles. En outre, les exigences administratives ne sont pas toujours proportionnelles aux montants en jeu. Il conviendrait de mettre en place une politique visant davantage d'équité, assortie d'obligations liées à l'affectation et à l'usage de l'argent public.

### RECOMMANDATIONS

- Mener une réflexion transversale sur la nature et la composition des jurys.
- Clarifier et rendre visibles les opportunités, les règles des concours et des prix (politiques communautaires et locales), les critères de sélection, le suivi...
- Associer les créateurs aux processus de sélection de la FWB (Sélection Jeunes publics (Huy), Chansons à l'école, Tournées Art et Vie, ProPulse...), via les structures représentatives.

## DES OUTILS POUR PROMOUVOIR DES CONTENUS

Un effort important est à consentir pour promouvoir efficacement nos artistes dans leur diversité. La FWB peut jouer un rôle pour la promotion des artistes, de manière directe en coordonnant et organisant un système plus dynamique et cohérent de distinctions et de mises en évidence des artistes des différents secteurs, et de manière indirecte en coordonnant les initiatives privées qui organisent des concours, des prix... *a fortiori* lorsqu'il s'agit d'opérateurs ou de projets soutenus.

Notre territoire renferme des compétences incroyables et bénéficie d'une image excellente à l'étranger, mais il manque une structure pour faire évoluer cette culture belge francophone, valoriser ce qui se passe chez nous et mettre en place les outils adaptés.

### RECOMMANDATIONS

- Développer des outils numériques promotionnels qui parcourent l'ensemble des répertoires d'artistes et de projets.
- Promouvoir les artistes et les activités culturelles de la FWB dans les obligations décrétales des organismes télévisuels, radiophoniques et numériques soutenus par la FWB ; faciliter l'accès aux marchés de la diffusion grâce à des quotas dans les médias publics subsidiés (quotas de diversité, de diffusion, de grille horaire).
- En relation avec la création, soutenir l'ensemble de la chaîne de production et développer les compétences et les outils d'extension de la zone de rayonnement, de diffusion et de visibilité, y compris aux niveaux national et international (WBI, AWEX, Direction des Relations internationales...).
- Encourager et soutenir les métiers qui entourent la production culturelle et notamment favoriser le développement de la fonction de « chargé de diffusion ».
- Favoriser la diversité des artistes dans l'accès aux salles et aux structures subventionnées, conformément à leurs missions et à leurs moyens. Aider les opérateurs à mieux accueillir les artistes tout en tenant compte des spécificités des lieux.
- Intégrer davantage de petits lieux parmi les programmeurs reconnus dans les « Tournées Art et Vie » afin d'augmenter l'offre culturelle accessible.
- Donner plus de transparence aux programmations et à leurs contraintes ; clarifier les stratégies artistiques à l'égard des créateurs et des publics.
- Encourager la coordination et rationaliser l'utilisation des lieux d'accueil et de diffusion pour les artistes et leurs œuvres.



## 6<sup>e</sup> SUJET

# DROITS DES OPÉRATEURS CULTURELS

Quels sont les droits des opérateurs culturels à l'égard des pouvoirs publics ?<sup>14</sup>

## RECOMMANDATIONS

### LE DROIT A L'INFORMATION EN MATIERE DE POLITIQUE CULTURELLE

- Rendre obligatoire la diffusion des législations, règles et obligations relatives aux administrateurs et responsables d'institutions culturelles et la communication de tous les documents qui leur permettent d'administrer.
- Informer les opérateurs de manière proactive sur les réglementations administratives mises en place pour l'application des décrets et des législations en général. Lorsque cette information proactive est prise en charge par des organisations, celles-ci doivent avoir accès à l'information des autres secteurs : OPC, AGC, fédérations professionnelles...
- Informer les opérateurs sur les offres de formations, les appels à projet, les nouveaux outils et sur tout ce qui concerne la gestion de leurs activités professionnelles.
- Favoriser les rencontres et le dialogue entre artistes et opérateurs pour améliorer la connaissance mutuelle.
- Favoriser la rencontre entre opérateurs et pouvoirs publics et, notamment, soutenir la présence des opérateurs culturels dans certains lieux de rencontre des pouvoirs publics locaux et internationaux (cf. le Salon des Mandataires publics, le Forum d'Avignon...).
- Faire comprendre l'action et le cadre de l'Education permanente, valoriser la vie/la pratique associative (y compris l'action, le concept, les modes opératoires) et lui donner davantage de visibilité.

14. voir Sujet 3 : La typologie des opérateurs culturels

## LE DROIT A LA FORMATION EN MATIERE DE POLITIQUE CULTURELLE

- Développer des formations initiales et continuées pour les cadres de la culture, les animateurs, les métiers techniques, les producteurs et les médiateurs culturels, en relation avec des gens de métier. Dans ce but : privilégier les savoirs issus de l'expérimentation concrète, capitaliser sur les initiatives existantes, assurer la cohérence et la concertation des différentes initiatives, garder le lien avec la FWB et le service public.
- Identifier des savoirs spécifiques – en matière culturelle et de gestion de l'activité culturelle – sur lesquels les formations pourront se construire.
- Stimuler les liens entre les différents secteurs ; les décloisonnements peuvent être plus larges qu'intra « secteurs culturels » et viser aussi le patrimoine et le tourisme, par exemple.

## LE DROIT À DES PROCÉDURES ÉQUITABLES ET TRANSPARENTES

- Disposer d'une législation et d'un traitement administratif adapté, en tenant compte particulièrement de la situation des plus petites structures. Garder la juste mesure entre les subsides et les justificatifs à produire en retour ; les proportionner à l'importance des subsides.
- Éviter que des décisions – en matières financière et de gestion – qui ne concernent que quelques structures aient un impact négatif sur l'ensemble des opérateurs.
- Etablir des procédures qui mènent à des décisions portant effet dans des délais raisonnables et impartis. Pour cela : fixer des délais cohérents par rapport aux activités et aux projets, préciser et appliquer les calendriers et les délais de prise de décision ; les délais doivent tenir compte de la situation réelle de ceux qui projettent les investissements et pas uniquement du contexte administratif.
- Donner le temps et les moyens à l'« action-recherche » et accompagner les opérateurs durant ces temps ; permettre la réflexivité sur ce que les collectifs sont occupés à produire.
- Permettre aux opérateurs culturels d'avoir un référent unique et disponible au sein de l'administration.
- Favoriser la reconnaissance des identités plurielles d'opérateurs culturels et socioculturels ; faciliter cette reconnaissance de la pluralité d'un point de vue décrétoal, administratif, financier, via le soutien à l'emploi.
  - *Recommandation transmise par la coupole « Démocratie et Diversité culturelles »*
- Simplifier le cadre des opérateurs qui relèvent de plusieurs politiques fonctionnelles (Santé, Jeunesse, Cohésion sociale...) et assurer la transversalité au niveau administratif.

## LE DROIT À UNE ÉVALUATION CONTRADICTOIRE

- Baser l'évaluation de l'opérateur sur l'analyse culturelle/artistique de son projet, éclairée notamment par l'analyse économique et le bilan social.
- Pour prévenir les difficultés, assurer le contrôle et l'accompagnement via un organe chargé du respect des contrats-programmes notamment dans le cas de déficit, d'insolvabilité ou d'autres indicateurs.
- Pour aider les structures en difficulté, les orienter vers les services d'accompagnement existants.
- Susciter et développer la culture de l'évaluation et de l'autoévaluation auprès des opérateurs ; remplacer l'évaluation « de sanction » par une évaluation « d'accompagnement » qui permet de redéfinir les objectifs en cours de parcours.
- Prévoir un accompagnement à l'évaluation, présenter l'évaluation comme un soutien aux opérateurs (évaluer pour améliorer).
- Dans le cas des évaluations externes, soutenir une co-construction des critères avec une évolution de ceux-ci (et non une fixation à long terme) et une transversalité (avec des représentants d'autres secteurs).
- Rechercher les types d'indicateurs présents dans les réglementations et les contrats-programmes pour les interroger et les faire évoluer, afin qu'ils répondent aux objectifs, de les adapter aux réalités de terrain et de contribuer à l'équité entre les opérateurs et entre les publics.
- Inclure dans les contrat-programmes, les conventions et les aides au projet les éléments qui serviront à leur évaluation ; ne pas ajouter de nouveaux critères hors contexte.
- Alléger la charge administrative liée aux évaluations. Pour cela :
  - Offrir la possibilité de présenter son évaluation oralement et/ou par écrit.
  - Déterminer *ex ante*, avec précision et proportionnalité, les critères et les objectifs de l'évaluation en incluant toutes les étapes de travail, de la création à la diffusion.
  - Privilégier une évaluation du *process* (y compris en cas de non aboutissement) et pas seulement des indicateurs quantitatifs des *outputs*, en tenant compte et en prenant le temps et les moyens qu'une évaluation qualitative requiert.

### Quels sont les droits des usagers dans le domaine culturel ?

Cette étape se réfère aux droits des populations, en ce compris le droit à l'accès, le droit à l'information, le droit des personnes à se constituer comme usager et comme utilisateur (pratique et participation) ...

#### RECOMMANDATIONS

- Rendre effectives les obligations internationales en matière de droit culturel.
- Rendre plus compréhensibles les politiques culturelles d'une part, les droits culturels d'autre part. A cet effet : clarifier (entre autres) les notions de « droit culturel » et « identité culturelle » ; « éducation culturelle » et « éducation permanente ».
- Rendre effectifs les droits des usagers de sorte qu'ils puissent s'appliquer à toute offre culturelle, de nature commerciale ou non : attirer l'attention des opérateurs sur les principes généraux et exiger une garantie de ces droits par les moyens qu'ils jugent les plus pertinents.
- Veiller à maintenir l'équilibre entre liberté de programmation et respect des diversités.
- Lister, évaluer et coordonner les dispositifs qui contribuent à la démocratisation et à la diversité de nos institutions culturelles et artistiques. Pour rencontrer les publics et les citoyens, l'offre doit être claire, visible et praticable : en matière de tarification, de réduction de prix, d'information...
  - *Recommandation transmise par la coupole « Démocratie et Diversité culturelles »*
- Faire en sorte que l'accessibilité et la mixité sociale soient réfléchies et implémentées avec les populations concernées sur base de leurs pratiques et envies culturelles.
  - *Recommandation transmise par la coupole « Démocratie et Diversité culturelles »*
- Soutenir et stimuler l'émergence d'esthétiques et de recherches variées, minoritaires, critiques, alternatives, populaires, et penser la médiation pour accompagner ces esthétiques alternatives.
  - *Recommandation transmise par la coupole « Démocratie et Diversité culturelles »*
- Evaluer et reformuler en termes de droit le Code de respect des usagers culturels, en tenant compte d'une part du contexte budgétaire et d'autre part de la liberté associative.
- Evaluer les moyens à mettre en œuvre pour permettre aux opérateurs de favoriser la participation de tous les publics, en concertation avec les acteurs de terrain, dans le respect du contexte, des règlements internes et des contraintes de chacun, en application, à ce niveau également, du principe de proportionnalité.

## 8<sup>e</sup> SUJET

# COOPÉRATIONS LOCALES, RÉGIONALES, FÉDÉRALES ET INTERNATIONALES

**Quelles sont les coopérations – existantes, à susciter et à promouvoir – entre la Fédération Wallonie-Bruxelles, les communes, les provinces, les entités fédérées, le fédéral et le niveau international pour les politiques publiques qui concernent le champ culturel ?**

**Au regard des compétences de la FWB, comment améliorer les complémentarités de ces entités dans les matières culturelles ?**

*La bonne volonté politique est requise pour faciliter les collaborations in situ. Le processus de démocratisation et de diversité culturelles passera par la coopération et la coordination des différents niveaux de pouvoir pour une meilleure articulation dans les domaines de l'emploi, de la formation, de l'enseignement, des médias, de la diversité des publics, de la mobilité, de la cohésion sociale, de l'égalité des chances...<sup>15</sup>*

A ce propos, la coupole Nouvelle Gouvernance culturelle souhaite rencontrer trois objectifs :

1. Cibler méthodiquement les espaces de collaborations nécessaires sur base des missions, des compétences et des ressources de chaque niveau de pouvoir afin de dégager les objectifs et les missions des uns et des autres.
2. Articuler la logique territoriale des politiques culturelles de la FWB à la logique territoriale locale, au départ des pratiques de terrain, des spécificités du territoire et des cultures des populations.
3. Créer des intersections organiques avec d'autres compétences (économiques, fiscales, d'emploi, internationales, de formation, d'éducation...).

## RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES

- Affirmer le rôle constitutionnel de la FWB en ce qui concerne la politique culturelle.
- Détecter, clarifier et distinguer les actions, les matières, les compétences et les missions culturelles prises en charge par chaque niveau de pouvoir.
- Vérifier ce qui est prévu dans les textes légaux, ce qui incite ou dissuade la coopération/la concertation/la mise en commun entre niveaux de pouvoir.
- Imposer l'analyse des impacts directs et indirects provoqués par des décisions prises dans d'autres secteurs (p.e. : politique de l'emploi, mobilité, formation, diversité des publics...).
- Prévoir et organiser la rencontre entre les niveaux de pouvoir afin d'améliorer la circulation et la qualité des informations réciproques.
- Intégrer dans les textes légaux la coopération/la concertation/la mise en commun entre niveaux de pouvoir ; prévoir les moyens et incitants adéquats.

<sup>15</sup>. Extrait de la synthèse de la coupole « Démocratie et Diversité culturelles » (p.35) : [http://www.tracernospolitiquesculturelles.be/wp-content/uploads/2015/01/democratie\\_et\\_diversitee\\_culturelles-final.pdf](http://www.tracernospolitiquesculturelles.be/wp-content/uploads/2015/01/democratie_et_diversitee_culturelles-final.pdf)

Intégrer la dimension culturelle dans les plans développés par d'autres politiques (lutte contre la pauvreté, environnement, économie...).

➤ *Recommandation transmise par la coupole « Démocratie et Diversité culturelles »*

Créer et exploiter des outils numériques actualisés qui facilitent l'échange d'information et leur mise en commun entre les niveaux de pouvoir et au-delà des frontières linguistiques, institutionnelles et géographiques.

➤ *Recommandation transmise par la coupole « Plan culturel numérique »*

## RECOMMANDATIONS PAR NIVEAUX DE POUVOIR

### AU NIVEAU DES VILLES, DES COMMUNES ET DES PROVINCES

- Impliquer les pouvoirs locaux dans la co-construction des politiques culturelles.
- Mobiliser tous les moyens nécessaires pour rendre accessibles et compréhensibles les politiques culturelles auprès des mandataires locaux en charge des matières culturelles en concertation avec l'APW<sup>16</sup>, l'UVCW<sup>17</sup>, l'UVCB<sup>18</sup>, l'AVCB<sup>19</sup> et les Fédérations de CPAS pour favoriser l'appropriation des politiques culturelles mises en place.
- Réfléchir au profil et à la fonction d'agent en développement culturel aux niveaux communal et provincial (garant du respect du pluralisme et de la transversalité).

### AU NIVEAU DES VILLES ET DES COMMUNES

- Encourager les partenariats locaux pour faciliter les rencontres entre opérateurs culturels, acteurs de l'éducation permanente, services de proximité...
  - *Recommandation de la coupole « Démocratie et Diversité culturelles »*
- Créer des plates-formes locales de mutualisation et assurer le partage des ressources et de l'information. Par exemple, favoriser le rôle de relais d'information du Salon des Mandataires.
- Intégrer la dimension culturelle dans les PCDR<sup>20</sup>, les PCS<sup>21</sup>...
- Interroger la place et le rôle des académies et des conservatoires sur leur territoire.

### AU NIVEAU DES PROVINCES

- Prévoir dans les textes légaux l'affectation aux provinces des missions et des actions culturelles qui relèvent de la supra-communalité.

16. Association des Provinces wallonnes

17. Union des Villes et des Communes de Wallonie

18. Association de la Ville et des Communes de la Région de Bruxelles-Capitale

19. Union des Villes et Communes belges

20. Plans communaux de Développement rural

21. Plans de Cohésion sociale

## AU NIVEAU INTERMINISTÉRIEL (FWB)

Impliquer la Conférence interministérielle et les structures inter-administratives sur les questions qui impactent les matières culturelles afin de renforcer la cohérence des décisions et leur application sur le terrain.

## AU NIVEAU DES ENTITÉS FÉDÉRÉES (COMMUNAUTÉS ET RÉGIONS)

Harmoniser les rapports avec les partenaires régionaux et communautaires.

## AU NIVEAU DU FÉDÉRAL

Systematiser l'analyse de l'impact des mesures prises au niveau fédéral sur la conduite des politiques de la FWB, y compris en termes de coûts.

Renforcer l'accord de coopération avec le Fédéral, dépasser l'échange d'information entre administrations pour en faire une plate-forme de négociation et d'échanges, élargir la plate-forme actuelle.

## AU NIVEAU INTERNATIONAL

Créer et/ou renforcer les réseaux afin de participer aux initiatives transfrontalières, européennes et internationales.

Développer/exploiter des plateformes de politiques culturelles internationales pour aborder des questions sociétales<sup>22</sup> ou techniques<sup>23</sup>.

Répertorier et mettre en valeur les organismes qui ont une incidence sur nos politiques culturelles : Unesco, UE, OIF<sup>24</sup>...

Favoriser et systématiser la connaissance et l'usage des outils internationaux existants auprès d'organismes comme WBI, l'AWEX<sup>25</sup>...

22. Par exemple : La dégradation des possibilités de circulation des cultures et des artistes au-delà de l'espace Schengen pour des raisons sécuritaires ; la possibilité de valoriser toutes les cultures au milieu des tiraillements de l'économie mondiale.

23. Par exemple : La double imposition de la prestation artistique, dans le pays de prestation et dans le pays de domicile.

24. Organisation internationale de la Francophonie

25. Agence wallonne à l'Exportation et aux Investissements étrangers

**Quelles sont les données collectées dans le cadre des systèmes d'information développés par les services publics compétents ? Une coordination est-elle envisageable ? A quelles conditions ? Quel contrat d'information et d'évaluation avec les opérateurs culturels ?**

## SYSTÈMES D'INFORMATION

Le système d'information est un élément central dans la relation entre l'Etat et les opérateurs. Les systèmes existants ne donnent qu'une vision parcellaire de la réalité. Il est donc nécessaire de construire une information représentative de l'action culturelle et artistique menée en FWB, en regard de ses objectifs.

## RECOMMANDATIONS

Créer un conseil de convergence des politiques culturelles globales de la FWB composé de représentants des divers secteurs et de généralistes, pour :

- assurer une transversalité et un équilibre entre les décisions ;
- porter une « vision » de la politique culturelle et examiner les propositions de modification par secteur pour en vérifier la généralisation/la transversalité ;
- assurer la diffusion de bonnes pratiques.

Donner à cette structure une mission d'évaluation et d'analyse des politiques culturelles, en étroite collaboration avec l'OPC et les instances d'avis.

Construire un système d'information unique et coordonné entre AGC, OPC et comités de concertation, en cohérence et complémentarité avec les systèmes de récoltes d'information existants (européen, fédéral...).

Reconnaître la participation à la co-construction – sur base de la consultation des secteurs et/ou d'une concertation avec les fédérations professionnelles représentatives et/ou les organes d'avis – de ce système d'information coordonné comme faisant partie du socle des relations entre les opérateurs culturels et les pouvoirs publics impliqués.

Développer des outils statistiques établis sur des masses critiques suffisantes qui contribuent à adapter/ajuster les politiques culturelles. Les mettre à la disposition des opérateurs et des artistes.

Centraliser les relevés de type cadastre de l'emploi (Forem, Régions, FWB...) pour éviter les encodages multiples à des fins similaires.

➤ *Recommandation transmise par la coupole « Plan culturel numérique »*



Développer un extranet de la culture pour faciliter, simplifier les relations avec l'administration : documents en ligne, dossier centralisé reprenant l'histoire administrative de chaque structure, prise d'information spontanée.

➤ *Recommandation transmise par la coupole « Plan culturel numérique »*

Appliquer la législation de protection de la vie privée et protéger les données sensibles ; permettre la transmission d'informations par la pratique de l'*alias*<sup>26</sup>.

## EVALUATION DES POLITIQUES CULTURELLES

L'évaluation cherche à identifier les effets d'une action, un projet, une politique, en-dehors des facteurs conjoncturels. Un des enjeux est donc d'isoler les changements réellement imputables à cette décision.

L'évaluation va concerner non seulement la réalisation des objectifs recherchés, l'effet de l'intervention, mais aussi l'allocation optimale des ressources, la capacité – avec les ressources disponibles – à produire des effets ; elle concerne les produits obtenus (*outputs*) mais aussi les effets (*impacts* et *outcomes*).

## RECOMMANDATIONS

- Clarifier et définir les objectifs des politiques culturelles de la FWB de manière à pouvoir les évaluer.
- Co-construire avec les acteurs de terrain les critères sur lesquels fonder et co-conduire les évaluations des politiques culturelles.
- Prévoir l'évaluation régulière des actes administratifs qui ont une influence sur la matière culturelle. Installer un comité et une procédure de suivi des décrets au-delà du temps politique<sup>27</sup>.
- Au regard de la place croissante des activités culturelles dans la société, évaluer régulièrement les financements affectés et nécessaires.
- Au moins une fois par législature, organiser la consultation collective des opérateurs et autres acteurs culturels, artistiques, créatifs et de l'éducation permanente de telle sorte que les points de vue puissent se rencontrer, et que cette consultation ait pour objet de mesurer les politiques culturelles aux réalités de terrain.
- Mettre en place une structure qui actualise les débats et pérennise le processus consultatif entamé par BOUGER LES LIGNES (mise en action des recommandations, évaluation du processus, continuité, etc.).

26. L'utilisation de l'*alias* permet l'encodage, la récolte et le traitement de données sensibles dans le respect des règles de protection de la vie privée.

27. Voir Sujet 4

## CONCLUSION

A écouter sur le site de **BOUGER LES LiGNES**, à partir du 3 février 2017.

