

**Ministère de la Communauté française de Belgique  
Direction des Centres culturels**



*CULTURE  
CENTRES CULTURELS*

**COMMISSION DES CENTRES CULTURELS**

**BILAN 2007-2009**



**Présentation publique du 9 février 2010  
Maison de la Culture Famenne-Ardenne (Marche-en-Famenne)**

<b>TABLE DES MATIÈRES</b>	p.2
<b><u>I. LES CENTRES CULTURELS</u></b>	p.5
<b><u>II. LA DIRECTION DES CENTRES CULTURELS</u></b>	p.6
<b>A. FONCTIONNEMENT ET MISSIONS</b>	p.6
<b>B. BUDGET</b>	p.7
1. Contexte budgétaire	p.7
2. Evolution budgétaire du secteur	p.8
<b>C. EQUIPE</b>	p.10
<b>D. ACCOMPAGNEMENT du Service général de l'INSPECTION de la Culture</b>	p.10
<b><u>III. LA COMMISSION DES CENTRES CULTURELS</u></b>	p.11
<b>A. HISTORIQUE</b>	p.11
<b>B. COMPOSITION ACTUELLE DE LA 3C</b>	p.11
<b>C. FONCTIONNEMENT</b>	p.13
1. Calendrier	p.13
2. Participation des membres	p.14
<b>D. AVIS RENDUS</b>	p.14
1. <u>RENOUVELLEMENT DES CONTRATS-PROGRAMMES</u>	p.16
a) PROCÉDURES ET DÉLAIS	p.16
b) DÉBATS	p.16
c) DÉCISIONS DE LA MINISTRE	p.17
d) STRUCTURE DU SECTEUR	p.18
2. <u>DÉBATS DE LA 3C – Analyse rétrospective (Réflexions thématiques)</u>	p.19
2.1. <u>Contexte et méthodologie</u>	p.19
2.2. <u>Problématiques relevées</u>	p.20
<b>2.2.1. Modèle institutionnel et juridique</b>	p.20
2.2.1.1. <u>La cogestion public-privé</u>	p.20
2.2.1.2. <u>Les Conseils culturels</u>	p.21
2.2.1.3. <u>La parité financière</u>	p.22
<b>2.2.2. Questions de gestion (financière, institutionnelle et de personnel)</b>	p.23
2.2.2.1. <u>Le classement en catégories</u>	p.23
2.2.2.2. <u>La durée des contrats-programmes</u>	p.23
2.2.2.3. <u>La gestion financière</u>	p.23
2.2.2.4. <u>La gestion institutionnelle</u> : voir le point 4.2.1.	p.25

2.2.2.5. <u>La gestion du personnel</u>	p.25
<b>2.2.3. L'infrastructure</b>	p.26
2.2.3.1. <u>Diversité des situations, influence sur l'action</u>	p.26
2.2.3.2. <u>Les charges financières et de gestion (énergie, entretien)</u>	p.27
<b>2.2.4. Les animateurs-directeurs</b>	p.27
2.2.4.1. <u>Recrutement et profil de fonction</u>	p.27
2.2.4.2. <u>Formation et carrière</u>	p.28
<b>2.2.5. Les missions</b>	p.29
2.2.5.1. <u>Cadre réglementaire</u>	p.29
2.2.5.2. <u>La polyvalence des missions</u>	p.30
2.2.5.3. <u>Les missions spécifiques des CCR</u>	p.30
2.2.5.4. <u>Les spécificités/pôles d'excellence</u>	p.32
2.2.5.5. <u>Les spécificités/pôles thématiques</u>	p.32
<b>2.2.6. L'accompagnement (des missions)</b>	p.33
<b>2.2.7. Territoire</b>	p.34
2.2.7.1. <u>Cadre réglementaire</u>	p.33
2.2.7.2. <u>Territorialité des missions</u>	p.35

## ANNEXES

- Décret du 28 juillet 1992 fixant les conditions de reconnaissance et de subvention des centres culturels modifié par le décret du 10 avril (texte coordonné)
- Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 15 mai 1995 établissant le modèle-type du contrat-programme et fixant la procédure de sa conclusion prévus à l'article 10 bis du décret du 28 juillet 1992 (modèle-type de contrat-programme)
- Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 22 juillet 1996 relatif aux conditions de reconnaissance et de subvention des Centres culturels – grille de critères pour le classement des centres culturels
- Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 22 juillet 1996 fixant la représentation des pouvoirs publics au sein de l'Assemblée générale et du Conseil d'Administration des centres culturels
- Décret du 10 avril 2003 relatif au fonctionnement des instances d'avis œuvrant dans le secteur culturel

- Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 23 juin 2006 instituant les missions, la composition et les aspects essentiels de fonctionnement d'instances d'avis tombant dans le champ d'application du décret du 10 avril 2003
- Règlement d'ordre intérieur de la 3C
- Répertoire 2009 des Centres culturels (catégories de classement et subventions à l'issue du renouvellement des contrats-programmes 2009-2012)
- Tableau de suivi administratif du renouvellement des contrats-programmes 2009-2012

## I. LES CENTRES CULTURELS

S'inscrivant à la suite des premières initiatives en matière de démocratisation de la culture, prises dans les domaines de la lecture publique (bibliothèques) et du soutien à des associations d'éducation populaire, les premiers Centres culturels apparaissent après la seconde guerre mondiale ainsi que les maisons de jeunes. En France, Malraux inaugure les Maisons de la Culture dont l'objectif est de démocratiser et décentraliser la vie culturelle parisienne vers "la province".

En 1970, la Belgique, par l'arrêté royal du 5 août, donne naissance aux Foyers culturels et Maisons de la Culture.

Le 28 juillet 1992, la Communauté française adopte le décret fixant les conditions de reconnaissance et de subvention des Centres culturels, modifié ultérieurement par le décret du 10 avril 1995. Ce passage était interprété par le Secrétaire général Henry INGBERG comme "*le pas qui nous fait passer de l'expérimentation à l'institutionnalisation avec la pérennité que cela suppose...*"<sup>1</sup>.

Le Ministre de la Culture de l'époque, Charles PICQUE insistait quant à lui sur l'ancrage local des Centres culturels qui "*représentent également un outil précieux, mais aussi un lieu privilégié de décentralisation de la création en Communauté française, tant pour les quartiers, les communes, les villes ou encore les pouvoirs publics. Ils concrétisent ainsi le partenariat entre les pouvoirs publics et le monde associatif*"<sup>2</sup>.

Quatre principes président au modèle des Centres culturels : parité, pluralisme, participation et polyvalence – les « 4P »<sup>3</sup>.

Institutionnellement, le Centre culturel est une association sans but lucratif, cogérée par les pouvoirs publics, les associations et des personnes privées. Ce modèle présente un certain nombre d'atouts du point de vue démocratique car il mêle plusieurs légitimités (celle du suffrage universel, celle de la vie associative et celle des personnes compétentes); il possède cependant ses limites, qui motivent l'apparition périodique, depuis plusieurs années, de débats sur une révision du décret.

115 Centres culturels sont actuellement reconnus en Communauté française dont :

- 103 Centres culturels locaux
- 12 Centres culturels régionaux.

Un répertoire 2009 des Centres culturels est repris en annexe.

---

<sup>1</sup> Avant-propos d'Henry INGBERG « Les centres culturels dans la Communauté française à l'aube de nouveaux défis » dans La Culture en action, recueil de la législation relatives aux Centres culturels, décembre 1996.

<sup>2</sup> Préface de Charles PICQUE, idem.

<sup>3</sup> Henry INGBERG, « Les centres culturels dans la Communauté française à l'aube de nouveaux défis », op.cit.

## **II. LA DIRECTION DES CENTRES CULTURELS**

### **A. FONCTIONNEMENT ET MISSIONS**

Au sein du Ministère de la Communauté française, en raison de la polyvalence des missions des Centres culturels, la Direction<sup>4</sup> des Centres culturels est directement rattachée à la Direction générale de la Culture, ce qui en fait un service transversal.

La Direction des Centres culturels

- gère les procédures de reconnaissance et les contrats-programmes (y compris l'accompagnement de leur élaboration et leur évaluation) des 115 Centres culturels reconnus en application du décret du 28 juillet 1992 modifié par le décret du 10 avril 1995 ;
- assure le suivi des subventions ordinaires, emploi, extraordinaires, équipement des Centres et le contrôle de leur utilisation (analyse des bilans, comptes et budgets) ;
- mène une réflexion sur l'évaluation des pratiques du secteur, la législation, les enjeux, les missions, la couverture territoriale ; élabore les changements de législation avec les acteurs culturels (publics, associatifs et professionnels) et la Commission des Centres culturels ;
- assure le secrétariat de la Commission des Centres culturels ;
- travaille en partenariat avec les associations fédérant les Centres culturels ;
- est l'interlocuteur administratif des CC<sup>5</sup> (asbl) et des pouvoirs publics associés dans leur gestion (Communes, Provinces, Cocof).

Outre les 115 Centres culturels reconnus en Communauté française dans le cadre du décret du 28 juillet 1992, la Direction est compétente pour le suivi des dossiers de 4 autres Centres culturels inscrits nominativement au budget de la Communauté française :

- les Halles de Schaerbeek ;
- le Botanique ;
- le Palais des Beaux-Arts de Charleroi ;
- le Manège.Mons<sup>6</sup>.

La Direction gère également les dossiers des 2 organisations représentatives des utilisateurs agréées : l'ASTRAC et l'ACC<sup>7</sup> ; ainsi que ceux de fédérations de CC telles la Concertation des Centres culturels bruxellois.

---

<sup>4</sup> Nouvelle appellation instituée par l'organigramme 2010 de l'Administration générale de la Culture. Précédemment, la Direction s'est appelée successivement « Secteur » et « Service » des Centres culturels.

<sup>5</sup> Le présent rapport utilisera l'abréviation « CC » pour « Centre(s) culturel(s) ».

<sup>6</sup> en cogestion avec le Service général des Arts de la Scène et le Conseil interdisciplinaire des Arts de la Scène.

<sup>7</sup> ASTRAC : Réseau des Centres culturels de la Communauté Wallonie-Bruxelles ; ACC : Association des Centres culturels

## B. BUDGET

### 1. Contexte budgétaire

A partir du 17 octobre 2007, date de son installation, une série de questions financières (partagées par l'ensemble du secteur) ont inquiété la 3C<sup>8</sup>:

- le souhait de la Ministre d'intégrer la valorisation des accords du non-marchand dans le calcul de la parité;
- la prise en compte éventuelle de la valorisation des apports de la Région wallonne (emplois subventionnés) dans le calcul de la parité ;
- le souhait de la Ministre de porter à 5 ans la durée d'un contrat-programme ;
- l'interrogation de la 3C sur les catégories des Centres culturels et subsides afférents ;
- l'officialisation de la décision de la Ministre de ne pas activer les "Contrats de coopération culturelle".

Les années 2008 et 2009 allaient être des années charnières pour l'ensemble des Centres culturels puisque la majorité des contrats-programmes venait à échéance. L'occasion, pour la plupart des Centres, de solliciter une montée de catégorie<sup>9</sup>. 59 Centres dont le contrat-programme arrivait à échéance au 31/12/2008 ont en effet demandé à monter de catégorie, les 36 autres souhaitant rester dans leur catégorie de classement. Compte tenu de ces requêtes, le secteur se devait d'obtenir un refinancement important, à l'instar des refinancements intervenus en 1999 et 2004.

Le 24 octobre 2008, la Ministre obtient l'accord du Gouvernement sur le principe d'un refinancement. La Ministre se dit soulagée et heureuse « ... car le budget 2009 est à présent adopté par le Gouvernement et par la Commission parlementaire et que j'ai obtenu les 3,3m€ que je souhaitais affecter au secteur des Centres culturels »<sup>10</sup>.

L'octroi de subventions complémentaires aux Centres qui bénéficient d'une montée de catégorie ou d'une majoration<sup>11</sup> de leur subvention équivaut à une augmentation par Centre de :

+ 24.800 € pour les Centres culturels locaux

+ 20 % de la subvention 2008 pour les Centres régionaux.

Un index de 1,4% (2009) a été appliqué aux Centres qui n'ont pas bénéficié d'une montée de catégorie.

---

<sup>8</sup> Courrier du président Marc Baeken à la Ministre daté du 20/12/2007 ; la réponse de la Ministre (24 janvier 2008) a été présentée à la 3C par un représentant du Cabinet lors de la réunion du 25 janvier 2008.

<sup>9</sup> Notons que les renouvellements étaient initialement prévus pour janvier, juillet et octobre 2008 mais que tous les contrats-programmes avec ces échéances ont fait l'objet d'un avenant, reportant le renouvellement à janvier 2009.

<sup>10</sup> Extrait du discours de la Ministre devant la 3C, le 03 décembre 2008.

<sup>11</sup> pour les CCL de catégorie 1.

## 2. Evolution budgétaire du secteur

Les tableaux suivants reprennent l'évolution des montants des allocations de base visant :

- les subventions de fonctionnement des Centres culturels de la division organique 20 (A.B. 33.39 ; 33.40) ;
- les subventions emploi (prises en application du décret relatif au subventionnement de l'emploi dans les secteurs socioculturels de la Communauté française) ;
- les subventions ponctuelles (extraordinaires et d'équipement) des Centres culturels (A.B. 33.43 et 33.44) ainsi que les subventions octroyées aux organisations représentatives des utilisateurs agréés (ACC, ASTRAC AB 33.38)<sup>12</sup>.

Les tableaux ci-dessous ne reprennent pas les autres subventions du programme 2 « Centres culturels » de la division organique 20, dont celles relatives aux subventions des asbl : Le Botanique (A.B. 33.41) ; Palais des Beaux-arts de Charleroi (A.B. 33.42) ; Halles de Schaerbeek (A.B. 33.45) et Manège.Mons (A.B. 33.01)<sup>13</sup>, inscrites nominativement au budget de la Communauté française.

L'évolution des crédits (en euros) consommés de 2004 à 2009 est la suivante :

Année	Nombre de CC	Fonctionnement <sup>14</sup>	Emploi <sup>15</sup>	Extra + ORUA <sup>16</sup>	Equipement <sup>17</sup>
2004	109	10.316.259,90	752.989,53	615.894,00	473.048,85
2005	113	11.678.401,90	949.296,30	364.947,00	343.678,66
2006	115	12.202.164,10	3.357.196,14	349.363,00	419.897,55
2007	115	12.777.433,95	3.426.200,20	404.803,00	85.125,00
2008	115	13.863.561,83	3.506.913,50	452.593,00	146.816,00
2009	115	16.119.340,87	5.319.928,66	1.140.940,50	202.068,00

<sup>12</sup> Ces subventions étant précédemment imputées sur l'A.B. destinée aux subventions extraordinaires, leurs montants ont été globalisés avec celui de l'« extra ».

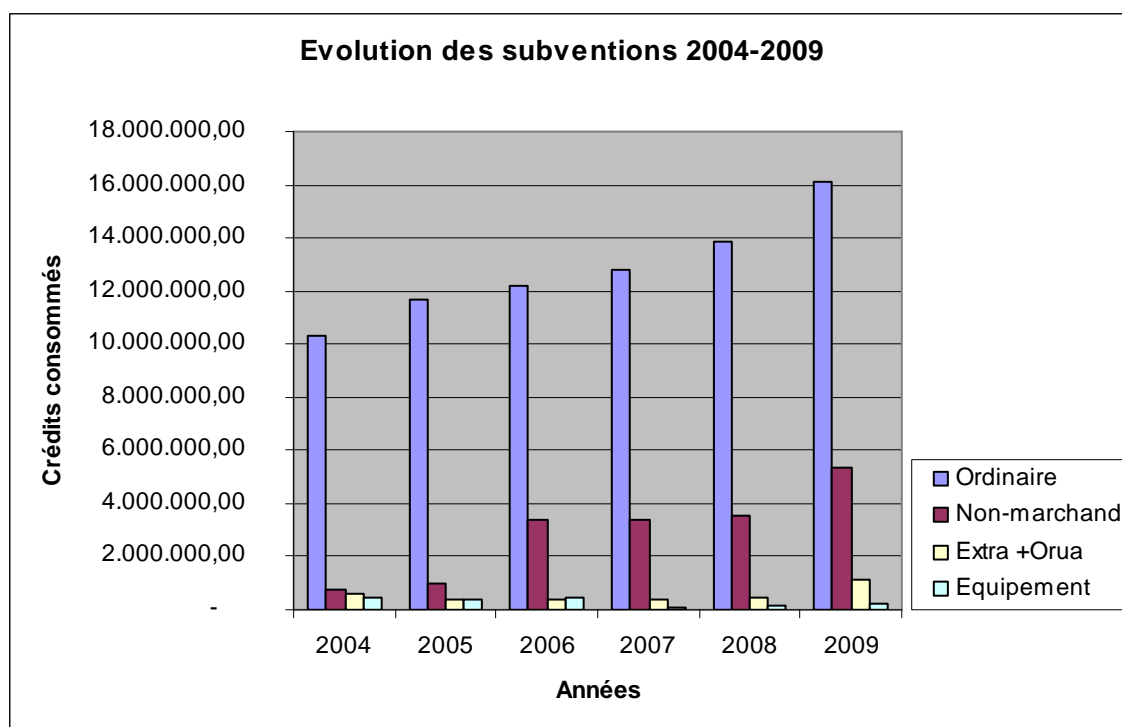
<sup>13</sup> Le montant total des subventions octroyées à ces 4 Centres culturels nominatifs s'élève, pour 2008, à 6.196.000 € et, pour 2009 à 6.533.000 €. Pour les années précédentes, les montants sont publiés sur le site culture.be

<sup>14</sup> Source : subventions ordinaires (de fonctionnement) individuelles cumulées (A.B. 33.39 et 33.40), données du Service des Centres culturels.

<sup>15</sup> Source : pour 2007 à 2009, subventions emploi individuelles cumulées (A.B. 33.39 et 33.40), données du Service des Centres culturels ; pour 2004 à 2006 : différence entre le montant cumulé des subventions ordinaires de fonctionnement et la consommation effective totale (engagements) des A.B.33.39 et 33.40 (donnée GCOM).

<sup>16</sup> Source : GCOM, somme de la consommation effective cumulée (engagements) des A.B.33.43, 33.44 et 33.38.

<sup>17</sup> Source : somme des subventions à l'équipement en faveur des Centres culturels (A.B. 52.21 et 63.51), données du Service des Centres culturels.



Les montants de base liés aux catégories étant inchangés depuis l'arrêté de 1996<sup>18</sup>, la croissance du budget du secteur s'explique par :

- l'indexation des subventions ordinaires (qui n'a pas toujours été systématique mais est revendiquée par le secteur selon un alignement sur l'indice santé) ;
- les renouvellements de contrats-programmes accompagnés généralement de demandes de montée de catégorie. Ce renouvellement est à l'origine de la hausse la plus significative, observée entre 2008 et 2009 : +2.255.779,04 € pour les subventions ordinaires ;
- le développement du réseau des Centres culturels par la reconnaissance de nouveaux Centres<sup>19</sup>. Les dernières reconnaissances ont eu lieu en 2006, à la suite desquelles un moratoire avait été déclaré par la Ministre le 7 mars 2006.

Par ailleurs, les subventions « non-marchand » (prises en application du Décret relatif au subventionnement de l'emploi dans les secteurs socioculturels de la Communauté française) affichent également une courbe de croissance en hausse. La hausse observée entre 2008 et 2009 est de + 1.813.015,16 €, soit + 51,7 %.

On constate une répartition homogène dans le temps entre les différents types de subventions : les subventions ordinaires comptent en moyenne pour 74,7 % des subventions des Centres culturels. Une légère diminution du rapport de proportions pour les subventions ordinaires est observée pour l'année 2009 en raison de la croissance des subventions « non-marchand » occupant, pour cette même année, une part de 24 %.

<sup>18</sup> D'où le constat partagé par l'ensemble du secteur de la nécessaire revalorisation notamment de la catégorie 4, dont la subvention serait de l'avis général situé sous le seuil de viabilité.

<sup>19</sup> 6 Centres culturels ont été reconnus durant la période considérée : Enghien, Farciennes, Havelange, Le Roeulx (juillet 2005) ; Schaerbeek et Remicourt (juillet 2006).

## C. EQUIPE

Après le départ à la retraite de Thérèse Mangot en 2004, le Service des Centres culturels connaît de nombreux changements. Pol Mareschal, puis Eugène Braet et enfin Sophie Levêque prennent la relève, respectivement en 2004, 2006 et 2009. L'équipe elle-même est presque entièrement renouvelée.

Actuellement, la Direction des Centres culturels compte cinq agents ETP.

Nom	Date d'entrée au Service	Fonctions
Marie-Françoise ROVILLARD	Mai 2003	<ul style="list-style-type: none"><li>- subventions extraordinaires</li><li>- subventions d'équipement</li><li>- ORUA, Agences, Centres culturels hors décret</li><li>- accueil téléphonique</li></ul>
Muriel VERMEEREN	Septembre 2006	<ul style="list-style-type: none"><li>- comptabilité extraordinaire</li><li>- suivi du paiement des subventions</li><li>- logistique de la 3C</li><li>- sécurité</li></ul>
Dany HAULOTTE	Octobre 2007	<ul style="list-style-type: none"><li>- gestion budgétaire</li><li>- non-marchand</li><li>- informatique</li><li>- encodage du courrier (indicateur)</li></ul>
Claire GERRITS	Juillet 2008	<ul style="list-style-type: none"><li>- secrétariat et organisation de la 3C</li><li>- contrats-programmes</li><li>- Fonds Ecoreuil</li></ul>
Sophie LEVEQUE	Janvier 2009	<ul style="list-style-type: none"><li>- coordination du Service</li><li>- demandes de subventions en infrastructure</li></ul>

## D. Accompagnement du Service général de l'Inspection de la Culture

Le Service général de l'Inspection de la Culture (SGIC) définit ses missions autour des axes suivants : la représentation, l'information, l'avis et la proposition, le contrôle et l'initiative<sup>20</sup>. L'Inspection générale fonctionne sur base d'une répartition territoriale avec trois Directions situées à Bruxelles, Namur (Jambes) et Mons.

Il joue un rôle important d'accompagnement des Centres culturels et collabore étroitement avec l'administration centrale. Il exerce en effet un contrôle général et un suivi de terrain des Centres culturels reconnus, ce qui inclut à la fois l'aide à la confection des dossiers de présentation, l'examen du respect des objectifs des Centres culturels et la vérification des comptes. Les inspecteurs sont donc des interlocuteurs de proximité qui siègent également aux conseils d'administration des Centres culturels en tant que représentants de la Communauté française. Le rôle pédagogique d'accompagnement de l'Inspection est essentiel.

Ce service a également désigné un inspecteur référent pour la Commission des Centres culturels : Luc Carton, qui collabore avec la Direction générale et la Direction des Centres culturels. Il fait notamment office de porte-parole de ses collègues lors des réunions de la 3C<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> <http://www2.cfwb.be/sgic>

<sup>21</sup> Une deuxième inspectrice, Laurence HENRY, a été également référente pour la 3C dont elle a accompagné les travaux jusqu'au 28/09/2009.

### **III. LA COMMISSION DES CENTRES CULTURELS**

#### **A. HISTORIQUE**

Le chapitre V du Décret du 28 juillet 1992 fixant les conditions de reconnaissance et de subvention des Centres culturels instituait la Commission consultative des Centres culturels, connue comme « 4C », et définissait son fonctionnement et ses missions.

Le Décret du 10 avril 2003 relatif au fonctionnement des instances d'avis œuvrant dans le secteur culturel ainsi que ses arrêtés d'application<sup>22</sup>, redéfinissent et harmonisent le fonctionnement et les missions de l'ensemble des instances d'avis. L'article 9 du décret, §1<sup>er</sup> stipule que « chaque instance d'avis formule, d'initiative ou à la demande du Gouvernement, tout avis, recommandation ou proposition relatif aux politiques menées dans les matières relevant de sa compétence ».

Le chapitre V de l'arrêté du 23 juin 2006 change quant à lui l'appellation de la Commission, qui devient 3C (Commission des Centres culturels), et définit sa nouvelle composition.

Par rapport à l'ancienne « 4C »<sup>23</sup>, la composition est modifiée : de 30 membres, la Commission passe à 26 ; les catégories de membres sont également différentes<sup>24</sup>. Les changements de composition les plus importants concernent les catégories des représentants des organisations d'Education permanente et de Jeunesse (8+2 représentants) qui sont absorbées au sein d'une nouvelle catégorie d'experts (4 membres), alors que les professionnels du secteur (animateurs-directeurs) bénéficient au sein de la nouvelle Commission d'une plus large représentation (passant de 3 à 6 représentants). La catégorie de représentants de tendances idéologiques et philosophiques apparaît.

L'article 67 de l'arrêté précise que « la Commission formule tout avis, recommandation ou proposition sur les politiques menées dans le secteur des Centres culturels, ainsi que sur la reconnaissance, le classement en catégories, le déclassement, le retrait de reconnaissance et la suspension de l'octroi de subventions aux Centres culturels ».

#### **B. COMPOSITION ACTUELLE DE LA 3C**

L'article 68 de l'arrêté du 23/06/2006 définit la composition de la Commission des Centres culturels. Les arrêtés du 27/07/2007 et 19/02/2009 en nomment les membres effectifs et suppléants, après appels à candidatures, pour un mandat d'une durée de cinq ans.

Ils sont 26 membres effectifs et (actuellement<sup>25</sup>) 8 membres suppléants répartis comme suit :

- a) Quatre experts justifiant de leur compétence ou de leur expérience dans l'un des domaines suivants :
  - a) les arts de la scène ;
  - b) les arts plastiques et arts visuels ;

---

<sup>22</sup> Arrêté du 23 juin 2006 instituant les missions, la composition et les aspects essentiels de fonctionnement d'instances d'avis tombant dans le champ d'application du décret du 10.04.2003 ; arrêté du 30 juin 2006 portant exécution du décret du 10.04.2003.

<sup>23</sup> Arrêté du 30/06/1999.

<sup>24</sup> La 4C comportait : 6 représentants des provinces, 8 représentants des organisations d'Education permanente, 2 représentants des organisations de Jeunesse, 3 représentants des animateurs, 3 représentants des administrateurs du secteur public, 3 représentants des administrateurs du secteur associatif et 5 experts.

<sup>25</sup> Après 3 appels publics à candidatures (la Ministre n'a pas encore nommé les membres issus du 4<sup>ème</sup> appel), il manque encore des suppléants dans plusieurs catégories.

- c) les lettres et le livre ;
- d) l'audiovisuel et le cinéma ;
- e) l'information et la lecture publique ;
- f) l'enfance et la jeunesse ;
- g) l'expression et la créativité ;
- h) l'éducation permanente ;
- i) le patrimoine et les langues ;

- Christian BOUCQ
- Matteo SEGERS
- Roger BURTON
- Sylvie NAWASADIO

*SUPPLEANTS : 2 postes non pourvus.*

b) Six professionnels exerçant la fonction d'animateurs-directeurs dans un Centre culturel reconnu :

- Thierry VAN CAMPENHOUT (Centre culturel "Jacques Franck" à Saint Gilles)
- Philippe DEMAN (Maison de la Culture de Tournai, Centre culturel régional)
- Olivier VAN HEE (Centre culturel régional du Brabant wallon)
- Marc BAEKEN (Centre culturel régional de Dinant)
- Lucien BAREL (Centre culturel "Les Chiroux" à Liège)
- Nadège ALBARET (Centre culturel de Berchem-Ste-Agathe "Le Fourquet")

*SUPPLÉANTS: 3 postes vacants.*

c) Dix experts justifiant leur compétence ou leur expérience dans le domaine culturel et issus :

- de services culturels des différentes provinces francophones :
  - Sigrid HERREMAN<sup>26</sup> (Brabant wallon)
  - Jacques LANOTTE (Hainaut) – *SUPPLEANT : Olivier FIEVEZ*
  - Jean-Jacques MESSIAEN (Liège) – *SUPPLEANT : Robert CARABIN*
  - Paulette GRANDJEAN (Luxembourg)
  - Philippe HERMAL (Namur)
- des services culturels de la COCOF :
  - Philippe LEGRAIN (Bruxelles)
- d'un conseil d'administration de Centre culturel local ou régional reconnu :
  - Didier CAILLE (Centre culturel de Braine-le-Comte)
  - Marie-Christine PIRONNET (Centre culturel régional de Verviers)
- de L'Union des Villes et Communes de Wallonie <sup>27</sup> :
  - Sylvie SMOOS<sup>28</sup>
- de l'Association de la Ville et des Communes de la Région de Bruxelles Capitale <sup>29</sup> :
  - Marc THOULEN – *SUPPLEANT : Robert PETIT*

<sup>26</sup> qui succède à Fredy BAEKENS en date du 23/06/2009

<sup>27</sup> nouvelle catégorie d'expert introduite par l'arrêté du 19/02/2009

<sup>28</sup> qui succède à Marcel NEVEN, démissionnaire en date du 12/10/2009

<sup>29</sup> idem

- d) Un expert issu d'une association ayant pour objet social au moins la défense des usagers ou d'une catégorie d'usagers : poste vacant. Antoinette BROUYAUX, puis Ariane GODEAU, représentantes du CRIOC, ont été déclarées démissionnaires d'office en date du 20/05/2008 et du 07/04/2009 en vertu de l'article 14 §1 du décret du 10/04/2003 stipulant que les membres sont démissionnaires de plein droit en cas d'absence non justifiée à trois réunions durant la même année.
- e) Deux représentants d'organisations représentatives d'utilisateurs agréées actives dans le secteur des Centres culturels :
- ACC : Paul GUISEN – *SUPPLEANTE : Marie-Claire HENRY de GENERET*
  - ASTRAC : Vincent BERTHOLET – *SUPPLEANT : Michel GELINNE<sup>30</sup>*
- f) Quatre représentants de tendance idéologiques et philosophiques :
- Claude FAFCHAMPS (PS)- *SUPPLEANT : Jean BLAIRON*
  - Luc DECHARNEUX (MR) succède à Jacqueline ROUSSEAUX, démissionnaire de plein droit en date du 08/12/2009.
  - Jean-François MITSCH (ECOLO) succède à Ernest GLINNE, démissionnaire le 14/6/2009, décédé le 10/08/2009.
  - Pierre ERLER (CDH) – *SUPPLEANT : Michel COHEN*

La 3C compte en tant qu'observateurs plusieurs membres de l'Administration :

André-Marie PONCELET, Administrateur général de la Culture ;  
 Christine GUILLAUME, Directrice générale de la Culture ;  
 Freddy CABARAUX, Directeur général adjoint du Service général de l'Inspection de la Culture ;  
 Luc CARTON : Inspecteur référent pour le secteur ;  
 Sophie LEVEQUE, responsable de la Direction des Centres culturels ;  
 Claire GERRITS, qui assure le secrétariat de la Commission.

Les représentants du Cabinet de la Ministre sont également invités aux réunions :

Denis DARGENT (d'octobre 2007 à juillet 2008)  
 Nouzha BENSALAH (d'août 2008 à juin 2009)  
 Pol MARESCHAL (depuis août 2009)

## C. FONCTIONNEMENT

### 1. Calendrier

La première réunion de la 3C s'est tenue le 17/10/2007, le règlement d'ordre intérieur a été adopté et le président élu par les membres de la 3C (Marc Baeken).

2007	2 réunions :	le 17 octobre et le 18 décembre
2008	13 réunions :	le 25 janvier, le 27 février, le 16 avril, le 30 avril, le 19 mai, le 23 juin, le 10 septembre, le 23 septembre, le 7 octobre, le 21 octobre, le 12 novembre, le 25 novembre et le 3 décembre.
2009	17 réunions :	le 7 janvier, le 20 janvier, le 11 février, le 17 février, le 3 mars, le 18 mars, le 24 mars, le 31 mars, le 21 avril, le 28 avril, le 23 juin, le 8 septembre, le 22 septembre, le 20 octobre, le 10 novembre, le 23 novembre et le 16 décembre.

---

<sup>30</sup> Michel GELINNE a été désigné par l'ASTRAC pour remplacer Ingrid VANDAVARENT en tant que membre suppléant en date du 25/06/2009.

- ⇒ Rythme des réunions : croissant – en moyenne 1 réunion par mois pour l'année 2008 et 2 réunions par mois pour 2009 (hors périodes de congés scolaires). La plupart des réunions ont duré une journée entière.
- ⇒ Ordres du jour : en fonction de l'affluence des dossiers, de leur recevabilité administrative et du calendrier des chambres d'avis du Service général de l'Inspection de la Culture.

## 2. Participation des membres

- ⇒ 16 membres présents sur 26 par réunion en moyenne, soit un taux de participation moyen de 62%.
- ⇒ Le taux le plus important de participation revient aux catégories des professionnels (animateurs-directeurs) et des ORUA (ASTRAC & ACC). A contrario, le taux le moins important appartient aux représentants des tendances idéologiques et philosophiques, outre la catégorie de « défense des usagers ou d'une catégorie d'usagers » (poste vacant).

## D. AVIS RENDUS

- ⇒ 166 points inscrits aux ordres du jour, soit en moyenne 5,6 points par réunion.

A la demande de la Ministre, la 3C a formulé des avis sur :

- la durée des contrats-programmes : 4 ans (27/02/2008) ;
- l'avant-projet de décret déterminant les conditions de subventionnement de l'emploi dans les secteurs socioculturels de la Communauté française (19/05/2008) ;
- le projet de charte associative (21/10/2008) ;
- le projet d'arrêté du Gouvernement de la Communauté française portant exécution du décret du 19 octobre 2007 relatif à l'instauration d'un cadastre de l'emploi non-marchand en Communauté française (21/10/2008) ;
- l'avant-projet de décret visant à réformer le décret de 1978 organisant le service public de la lecture (25/11/2008) ;
- le projet d'arrêté du Gouvernement modifiant l'arrêté du 22 juillet 1996<sup>31</sup>. Ce projet voulait répondre à la condition émise par le Gouvernement au refinancement du secteur : la révision, dans les quatre mois, de l'Arrêté de manière à répondre à une partie des remarques émises par la Cour des Comptes quant au non-respect des catégories de subvention établies par l'arrêté du 22 juillet 1996 (20/01/2009).

D'initiative, la 3C s'est en outre exprimée sur :

- les déclarations à la presse du directeur du CCR d'Arlon concernant l'avis de la Commission des Centres culturels relatif au renouvellement de son contrat-programme (26/06/2009) ;
- l'adoption du plan comptable normalisé (programme DICOS II) comme référence. La 3C a validé la proposition de l'Observatoire des politiques culturelles donnant deux ans (exercices 2010 et 2011) aux Centres culturels n'ayant pas encore intégré le plan comptable normalisé pour s'adapter (10/10/2009) ;
- le projet de l'Observatoire des politiques culturelles « Acteurs, organisations et systèmes des politiques culturelles en Communauté française, une approche historique et critique

---

<sup>31</sup> Note du Cabinet datée du 10/12/2008, reçue par le service le 24/12/2008, mise à l'ordre du jour de la 3C le 07/01/09, celle-ci ayant donné son avis le 20/01/09. cf. PV de la réunion n°16 du 20 janvier 2009.

de 1965 à 2015 ». La 3C décide de constituer un groupe de travail « Commission d'histoire des CC ». Des membres se portent volontaires (10/10/2009).

De janvier 2008 à juin 2009, la part la plus importante des réflexions et débats de la 3C a cependant porté sur le renouvellement des contrats-programmes des 95 Centres culturels reconnus arrivés à échéance au 31/12/2008 (84 locaux et 11 régionaux) ainsi que des 8 contrats-programmes arrivés à échéance au 30/06/2009 (7 locaux et 1 régional).

Il est à noter que l'avis de la 3C n'est pas requis par la Ministre concernant les contrats-programmes des Centres culturels inscrits nominativement au budget de la Communauté française.

## 1. RENOUVELLEMENT DES CONTRATS-PROGRAMMES

### a) PROCÉDURES ET DÉLAIS

Suivant l'article 3 de l'Arrêté du 22 juillet 1996, les Centres culturels sont tenus d'introduire un dossier de demande de classement et un nouveau projet de contrat-programme un an avant l'échéance de la période en cours.

Un avenant d'un an a été proposé aux Centres dont le contrat-programme venait à échéance le 31/12/2008, ce qui impliquait le dépôt de leur dossier de renouvellement pour la même date (31/12/2008).

L'Administration a autorisé le dépôt des dossiers au 15 mars 2008. Aucun dossier n'étant parvenu à cette date, la 3C s'est étonnée du retard pris par certains Centres<sup>32</sup>. 79 dossiers sont arrivés après le 31/03/2008 (le dernier étant arrivé le 22/01/2009).

Plusieurs facteurs sont invoqués par les Centres pour expliquer le retard pris à remettre leur dossier de demande de renouvellement, dont :

- la nouveauté de la procédure d'évaluation et d'accompagnement de l'Inspection ;
- des circonstances politiques ne permettant pas de savoir s'il y aurait ou non refinancement du secteur au 31/12/2008 ;
- une difficulté administrative à remettre un dossier complet, comprenant les délibérations communales et provinciales nécessaires.

Les conditions de recevabilité des demandes de renouvellement des contrats-programmes sont décrites à l'article 2 de l'arrêté du 22 juillet 1996. Cette recevabilité est prononcée par l'Administration. L'Inspection dispose ensuite d'un délai de 3 mois pour rendre un avis sur la demande.

Le 30 avril 2008, la 3C s'est donné des règles concernant la désignation de rapporteurs chargés de rédiger un avis motivé sur les demandes de renouvellement de contrats-programmes<sup>33</sup>. Un rapporteur a été désigné chaque fois qu'un Centre sollicitait une montée de catégorie tandis que deux rapporteurs ont été désignés pour les Centres culturels régionaux ainsi que pour les dossiers déclarés « sensibles » par l'Inspection.

### b) DÉBATS

Les débats relatifs au renouvellement des contrats-programmes venus à échéance au 31/12/2008 se sont déroulés du 23 juin 2008 au 28 avril 2009. La 3C s'est réunie 19 fois durant cette période.

Lors de sa réunion du 30 avril 2008, la 3C s'est donné un canevas d'approche critériologique pour l'analyse des dossiers. Dix thèmes ont été retenus :

1. Développement territorial et dynamique participative et institutionnelle
2. Politique globale de la Culture, à l'échelle du territoire de référence
3. Contribution à une politique intégrée des Centres culturels
4. L'exigence d'éducation permanente
5. La polyvalence des missions
6. L'intégration des missions

---

<sup>32</sup> Réunion du 20/01/2009.

<sup>33</sup> PV de la réunion n°6 du 30 avril 2008.

7. Le décloisonnement Culture/Société
8. L'attention particulière aux groupes défavorisés
9. La rencontre de la pluralité des référentiels culturels
10. La cogestion entre pouvoirs publics et associations de droit privé

Avant de rendre avis à la Ministre, la 3C entend trois intervenants : l'Inspecteur (ou l'Inspecteur référent), la Province, et, le cas échéant, le (ou les) rapporteur(s). L'objectif est d'arriver au consensus le plus large possible.

Globalement, un avis collectif a pu être remis sans difficulté. Quelques cas ont cependant fait l'objet d'un vote à la majorité.

Contrairement à la 4C qui avait déclaré ne pas être en mesure de connaître les conséquences budgétaires de ses décisions individuelles<sup>34</sup>, la 3C s'est préoccupée des marges budgétaires disponibles. Pour les catégories coutumières "1+, 1++ et 1+++)", les propositions budgétaires ont été calculées sur base du montant maximum valorisable des apports communaux, lorsque les avis étaient positifs sur la demande d'augmentation de la subvention.

Ayant obtenu le 24 octobre 2008 l'accord du Gouvernement sur le principe du refinancement de 3.300.000€<sup>35</sup>, la Ministre avait exposé à la 3C ses hypothèses de travail : « *n'accepter qu'un saut de catégorie à la fois pour les Centres culturels locaux et travailler à priori sur un accroissement de 20% des dotations aux Centres culturels régionaux. S'il s'avère que certains projets portés par l'une ou l'autre structure nécessitent un financement particulier, j'envisagerai l'affectation de marges de même qu'il serait possible d'établir des pondérations en lien avec certaines particularités (projets européens, nombre d'habitants, fonction exercée par la localité, densité de l'équipement culturel et artistique...).* Il s'agit ici de préserver la logique du décret tout en œuvrant déjà à sa redynamisation future. »<sup>36</sup>

En annexe : tableau de suivi administratif des contrats-programmes (liste des dossiers examinés, par ordre alphabétique : nom du Centre culturel, localité, catégorie de classement au 31/12/2008, catégorie de classement demandée, rapporteurs désignés, date de réunion de la 3C, avis de la 3C, décision de la Ministre).

### c) DÉCISIONS DE LA MINISTRE

Les décisions de la Ministre ont été communiquées au Service des Centres culturels du 3/3/2009 au 18/11/2009 pour les 95 contrats-programmes dont l'échéance était fixée au 31/12/2008 ; le 18/11/2009 et le 18/1/2010 pour les 8 dont l'échéance était fixée au 30/06/2009.

Le processus de renouvellement des contrat-programmes a abouti pour tous les Centres culturels dont le contrat était venu à échéance fin 2008, à l'exception du Centre culturel d'Ittre (CLI) qui a fait l'objet d'une mise en demeure<sup>37</sup> et du Centre culturel du Beau Canton (Chiny-Florenville) pour lequel la Ministre a suspendu sa décision, dans l'attente de nouveaux éléments. Ces deux Centres ont bénéficié de l'avenant qui les couvrirait jusqu'au 31/12/2009.

<sup>34</sup> PV de la réunion de la 4C du 28 avril 2005.

<sup>35</sup> Sous réserve de revoir, dans les quatre mois, l'Arrêté d'application du 22 juillet 1996 qui fixe le montant des subsides, les catégories et les critères à rencontrer pour chacune de celles-ci. Les réflexions mises en œuvre ont conclu à l'impossibilité de revoir cet arrêté dans le sens des conclusions de l'Audit de la Cour des Comptes de décembre 2008, sans revoir le décret lui-même.

<sup>36</sup> Intervention de la Ministre devant la 3C le 3 décembre 2008.

<sup>37</sup> La procédure de mise en demeure du dossier du Centre culturel d'Ittre a abouti le 30/11/2009, date à laquelle la Ministre s'est prononcée sur le reclassement du centre en catégorie 3 pour la période du 07/07/2009 au 31/12/2009. Un dossier actualisé de renouvellement du contrat-programme au 1/1/2010 est attendu pour analyse.

La Ministre a aligné la prise d'effet de 6 des 8 dossiers du « premier wagon » sur celle des contrats-programmes du « grand train »<sup>38</sup>, à savoir le 1<sup>er</sup> janvier 2009 ; les deux contrats-programmes restants<sup>39</sup> prenant quant à eux effet le 1<sup>er</sup> janvier 2010.

La Ministre a décidé de suivre les avis de la 3C dans 95 cas sur 101 décisions prises. Pour 7 CC (4 CCL et 3 CCR), la décision de la Ministre s'écartere de l'avis de la 3C, dans le sens d'une plus grande bienveillance.

Au total, sur 72 demandes de montée de catégorie et de revalorisation de subvention :

- 32 CCL ont bénéficié d'une montée de catégorie et 16 CCL de catégorie 1 d'une revalorisation de leur subvention ;
- 3 CCR ont bénéficié d'une monté de catégorie et 6 d'une revalorisation de leur subvention.  
En conséquence, tous les CCR sont désormais classés en catégorie 1, à l'exception du CCR de l'arrondissement de Philippeville (Viroinval), classé en catégorie 3.

Conditions, évaluation, probation :

- 58 CCL et 5 CCR ont bénéficié d'une décision de reconnaissance et de classement en catégorie sans condition.
- 9 CCL et 5 CCR ont vu leur décision de reconnaissance accompagnée de réserves, c'est-à-dire de conditions (formelles) à réaliser avant la signature du contrat ;
- 17 CCL et 2 CCR voient leur reconnaissance et classement assortis de conditions (la plupart du temps, sur le fond) à réaliser après la signature du contrat dans le courant de la période couverte;
- 16 CCL et 3 CCR seront soumis à une évaluation intermédiaire dans le courant de leur contrat-programme : la 3C et l'Inspection reverront certains dossiers fin 2010 afin de vérifier si les remarques ou conditions formulées lors de l'examen des demandes de renouvellement sont bien rencontrées – en cas de constat de manquement, des mises en demeure pourraient alors être prononcées.
- 3 CCL voient leur reconnaissance assortie d'une période probatoire de un ou deux ans conformément aux dispositions de l'article 16 du Décret du 28 juillet 1992 et des articles 2, §6 et 3, §2 de l'Arrêté du Gouvernement du 22/7/1996.

#### d) STRUCTURE DU SECTEUR

Suite au grand train de renouvellement (99 contrats-programmes 2009-2012), le secteur des Centres culturels compte :

9	CCL4	soit	7,8%	
34	CCL3		29,6%	
25	CCL2		21,7%	
35	CCL1 (14 CCL1, 11 CCL 1+, 4 CCL 1++, 6 CCL 1+++)	soit	30,4%	
1	CCR3		0,9%	
11	CCR1.		9,6%	

---

<sup>38</sup> 99 Centres culturels partagent à présent une même date d'échéance de leur contrat-programme : le 31 décembre 2012. Ils sont désignés familièrement par l'administration et la 3C comme « grand train » - les autres échéances regroupant des « wagons » de CC.

<sup>39</sup> Il s'agit du CCL d'Anderlecht et du CCR de Viroinval.

## 2. DÉBATS DE LA 3C – Analyse rétrospective (Réflexions thématiques)

### 2.1. Contexte et méthodologie

L'analyse par la 3C des dossiers de renouvellement des contrats-programmes a permis de pointer certaines inadéquations entre le décret du 28 juillet 1992 et les réalités de terrain. Les débats ont par ailleurs balayé un ensemble de thématiques et d'enjeux du secteur.

La 3C s'étant fixé comme objectif prioritaire de remettre des avis à la Ministre sur les demandes de renouvellement, elle a reporté une réflexion plus approfondie sur ces problématiques et a souhaité n'entamer une véritable réflexion vers un nouveau décret qu'à l'issue de l'examen de l'ensemble des dossiers de renouvellement.

Une relecture des PV de la 3C par l'administration sur la période du 17/10/2007 au 31/12/2009 a abouti à un relevé de 602 points. Ce relevé comporte un aspect subjectif (relevé des points « marquants ») et ne prétend pas à l'exhaustivité ; il comprend en outre un risque de biais en ce que les problèmes et aspects négatifs ressortent davantage dans les débats (alors que les dossiers sans problème font peu débat). Il peut toutefois contribuer à la réflexion globale sur la révision du décret en permettant une identification des éléments par date de réunion, par Centre culturel, par catégorie ou encore par province et permet de dégager des thématiques générales en relation avec les enjeux du secteur.

7 thématiques générales ont été dégagées (par ordre de récurrence) :

1. missions : 189 occurrences ;
2. questions de gestion (financière, institutionnelle, personnel) : 118 occurrences
3. animateurs-directeurs : 66 occurrences
4. territoire : 71 occurrences
5. infrastructure : 55 occurrences
6. modèle institutionnel et juridique : 44 occurrences
7. accompagnement : 16 occurrences.

## 2.2. Problématiques relevées

### 2.2.1. **Modèle institutionnel et juridique**

#### 2.2.1.1. La cogestion public-privé

L'article 2 du décret du 28 juillet 1992 organise les Centres culturels sur base d'une gestion conjointe par des personnes de droit public et par des associations de droit privé. Le modèle vise l'équilibre démocratique entre vie associative et autorité publique locale.

Le risque du modèle pourrait résider dans une mainmise du pouvoir politique local (Ville, Commune) sur le Centre culturel remettant en question l'autonomie de gestion de l'asbl. Cette situation est malheureusement parfois rencontrée. La 3C a plusieurs fois débattu de dossiers faisant apparaître des entraves à l'autonomie de gestion liées à l'emprise des Communes<sup>40</sup>. La 3C a souhaité que cette problématique de la perte d'autonomie des Centres et le risque de leur éventuelle instrumentalisation par les Communes soit inscrite dans la réflexion générale sur le futur décret<sup>41</sup>.

La 3C a constaté l'existence d'un facteur d'influence sur ce risque : la présence d'un tissu associatif solide ou, au contraire, dispersé favorise ou défavorise l'équilibre du modèle. Elle a aussi observé que l'emprise communale est plus faible là où le Centre culturel est né d'une initiative privée<sup>42</sup>.

La 3C a par ailleurs pointé que la Commune (ou la Ville) peut exercer une emprise sur les activités d'un Centre via quatre moyens : la subvention communale en cash, le personnel détaché<sup>43</sup>, les bâtiments mis à disposition et/ou les représentants communaux placés dans les instances de l'asbl. Le banc des représentants communaux au sein des instances des CC est en effet souvent occupé par des échevins, voire des bourgmestres et des mandataires publics. Ayant souvent plusieurs casquettes, ils se retrouvent tour à tour président du CA, président du Conseil culturel ou « simple » administrateur. Si certains CC souffrent d'une véritable instrumentalisation par la Commune, a contrario, certaines communes n'ont parfois que peu d'intérêt pour les matières culturelles, laissant leur Centre sans perspective d'évolution, notamment financière. D'autres communes, enfin, ne jouent pas la carte de la coopération avec leur Centre culturel et investissent dans leurs propres projets<sup>44</sup>.

Lorsque le modèle est déséquilibré, des tensions peuvent émerger et générer des conflits (qui n'aboutissent cependant que rarement à des procédures judiciaires<sup>45</sup>).

Ailleurs, certaines communes investissent dans leur Centre culturel au-delà du prescrit de la parité financière<sup>46</sup> tout en respectant l'autonomie de gestion du Centre.

---

<sup>40</sup> 13 occurrences de la question : réunions des 25/01/2008 ; 10/09/2008 ; 23/09/2008 ; 07/01/2009 ; 11/02/2009 ; 18/03/2009 ; 24/03/2009 ; 21/04/2009 ; 22/09/2009

<sup>41</sup> Réunion n°17 du 11/02/2009.

<sup>42</sup> Réunion des 07/01/2009 et 17/02/2009.

<sup>43</sup> Il a été question de l'interdiction de détachement pour l'animateur-directeur qui doit être engagé sur fonds propres et placé sous l'autorité du C.A. et non de la Commune. PV 3C n°20 du 18/03/2009.

<sup>44</sup> Réunions du 25/01/2008, 10/09/2008 et 22/09/2009.

<sup>45</sup> Réunions des 07/01/2009 et 11/02/2009.

<sup>46</sup> Réunions des 25/11/2008 et 03/03/2009.

Une fois encore, la force du tissu associatif joue en faveur du développement du Centre : l'idéal étant de pouvoir compter sur un Conseil d'administration, un Conseil culturel et une Assemblée générale active et dynamique qui encouragent et soutiennent l'équipe d'animation et agissent de manière transparente vis à vis de celle-ci.

Le modèle démocratique du Centre culturel et le difficile équilibre institutionnel public-privé rencontrent d'autres difficultés telles que :

- La surreprésentation des pouvoirs publics au détriment de la représentation associative<sup>47</sup>. La 3C a ainsi débattu de dossiers faisant apparaître un déséquilibre dans la composition des instances<sup>48</sup>. Dans ces cas défailants, soit des représentants publics siègent sur le banc associatif, soit des administrateurs siègent à titre personnel au CA.
- Le manque de compétence des administrateurs<sup>49</sup> - des formations ont parfois été recommandées.
- La faiblesse de la représentation (ou l'absentéisme) de la Communauté française et de la Province dans les CA : les places qui leur sont réservées sont souvent vides. Les Inspecteurs, qui représentent la plupart du temps la CF, sont en sous-effectif. Vu le nombre de places vacantes pour représenter la Communauté dans les CA, la 3C a relevé que la voix de la CF est de plus en plus faible et que l'animateur-directeur est amené à jouer les porte-parole de la CF, se mettant parfois en difficulté par rapport à ses propres instances<sup>50</sup>. Plusieurs débats ont aussi eu lieu sur la situation ambiguë des Inspecteurs dans les CA vu qu'ils se retrouvent juges et parties<sup>51</sup>.

Enfin, pour les Centres culturels supra-communaux, la recherche de l'équilibre n'est pas toujours facile : la 3C a entendu les difficultés à mener des projets sur plusieurs communes, les Centres culturels concernés pouvant faire les frais de divisions entre des politiques locales parfois concurrentes<sup>52</sup>.

#### 2.2.1.2. Les Conseils culturels

Les modes de fonctionnement et d'organisation des Conseils culturels<sup>53</sup> présentent une grande diversité : cet organe essentiel chargé d'arrêter le projet annuel des actions de l'ASBL est soit organisé en commissions thématiques, régulièrement convoqué<sup>54</sup>, très actif<sup>55</sup>, inexistant<sup>56</sup> ou devant être redynamisé<sup>57</sup>. La 3C a relevé qu'un essoufflement se fait parfois sentir. Une redynamisation semble nécessaire. Idéalement (mais cela n'est pas précisé par le décret actuel), cet organe devrait coordonner et participer à l'auto-évaluation du Centre.

---

<sup>47</sup> Réunions des 23/6/2008, 10/9/2008, 07/10/2008, 07/01/2009, 18/03/2009, 21/04/2009.

<sup>48</sup> Réunions des 07/01/2009, 31/03/2009 et 21/04/2009

<sup>49</sup> Réunions des 07/01/2009, 11/02/2009, 03/03/2009, 21/04/2009.

<sup>50</sup> Réunion du 10/09/2008.

<sup>51</sup> Réunions des 17/10/2007, 10/9/2008, 07/01/2009, 17/02/2009, 21/04/2009.

<sup>52</sup> Réunions des 21/10/2008 et 18/03/2009.

<sup>53</sup> 18 occurrences ont été relevées concernant le Conseil culturel uniquement. Référence légale : décret du 28 juillet 1992, chapitre II, article 6, §5. Le Conseil culturel doit comporter 10 membres minimum, il arrête le projet de programme du Centre et le soumet au moins une fois an au CA.

<sup>54</sup> Réunions des 03/12/2008 et 08/09/2009.

<sup>55</sup> Réunions des 23/06/2008, 21/10/2008, 03/12/2008, 07/01/2009.

<sup>56</sup> Réunions des 23/09/2008, 07/10/2008, 23/09/2008, 03/03/2009, 21/04/2009, 22/09/2009.

<sup>57</sup> Réunions des 23/09/2008, 07/01/2009, 03/03/2009, 18/03/2009, 24/03/2009.

### 2.2.1.3. La parité financière

L'article 26 du décret du 28 juillet 1992, modifié par celui du 10 avril 1995 précise que l'ensemble des contributions des pouvoirs publics associés (Commune, Provinces ou COCOF) doit au moins être équivalent à la contribution apportée par la Communauté française. Dans le calcul de cette parité interviennent :

- les subventions ordinaires de la Communauté française (l'idée de valoriser les subventions emploi octroyées dans le cadre des accords du non-marchand a été abandonnée par la Ministre) ;
- les subventions de la Province ou de la Cocof non dédiées à une action particulière ;
- les subventions communales (aides directes) ;
- les aides indirectes (aides-services : mise à disposition de personnel, prêt de matériel etc.), admises selon la jurisprudence pour une part allant jusqu'à 50% maximum de l'apport des collectivités locales. C'est le Gouvernement qui détermine les règles de calcul et de valorisation de ces aides.

Un déséquilibre entre l'apport en aides directes et indirectes peut avoir pour effet de réduire la marge de manœuvre des Centres. Ce genre de déséquilibre apparaît régulièrement dans des Communes moins nanties<sup>58</sup>. L'autonomisation des asbl par rapport aux Communes, par la transformation des biens et services fournis en dotations, est dès lors un enjeu<sup>59</sup>. Certains évoquent aussi l'intérêt d'introduire une notion intermédiaire entre aides directes et indirectes : s'agissant des prises en charge, par les municipalités, des dépenses énergétiques, par exemple. Administrativement, il s'agit d'aides indirectes, mais elles sont plus "performantes" qu'une aide directe puisqu'elles sont liées à l'évolution des coûts réels.

Par ailleurs, de nombreux Centres culturels situés dans des Communes socio-économiquement défavorisées ne peuvent envisager d'introduire une demande de montée de catégorie<sup>60</sup>, le principe de la parité financière n'étant pas rencontré. A l'inverse, une Commune « riche » pourra faire levier pour obtenir la montée de catégorie de son Centre culturel en augmentant sa subvention<sup>61</sup>.

Nonobstant cette inégalité des Centres devant le principe de la parité financière, certaines communes décident d'investir dans le Centre culturel au-delà de l'exigence de parité<sup>62</sup> tout en respectant l'autonomie de gestion du CC<sup>63</sup> ; on ne peut évidemment que s'en réjouir.

Il reste que, selon la 3C, l'article du décret relatif à la parité des apports doit être revu, « *de nouveaux critères devant être trouvés permettant la prise en considération de la situation des communes pauvres* »<sup>64</sup>, afin d'introduire un mécanisme correctif, le principe de la parité financière pouvant avoir comme effet secondaire négatif le renforcement d'inégalités sociales et culturelles.

---

<sup>58</sup> Réunions des 23/9/2008 ; 03/03/2009, 07/01/2009, 11/02/2009, 17/02/2009, 03/03/2009, 18/03/2009, 23/06/2009, 22/09/2009.

<sup>59</sup> Réunion des 23/9/2008 et 23/06/2008.

<sup>60</sup> Réunions des 23/09/2008, 07/01/2009, 11/02/2009, 03/03/2009, 23/06/2009.

<sup>61</sup> Réunion du 23/09/2008.

<sup>62</sup> Réunions des 10/9/2008 ; 25/11/2008, 03/03/2008, 24/03/2009, 31/03/2009, 21/04/2009.

<sup>63</sup> Débats lors de la réunion du 23/6/2008 : l'ensemble des aides des pouvoirs publics locaux excède l'apport de la Communauté française, le rapport serait donc favorable aux premiers. Même date : examen des aides indirectes valorisables.

<sup>64</sup> Réunion du 03/03/2009.

La 3C a également pointé quelques Communes dont l'appauvrissement ou la dégradation des conditions socio-économiques justifiait une attention particulière<sup>65</sup> (voir aussi le pt 2.2.7. sur le territoire).

## **2.2.2. Questions de gestion (financière, institutionnelle et de personnel)**

### 2.2.2.1 Le classement en catégorie

Principe : l'article 6 de l'Arrêté du 22 juillet 1996 et l'annexe à l'Arrêté du 22 juillet 1996 (grille « Mangot ») établissent le classement des Centres culturels en catégorie (4 catégories pour les locaux et 3 catégories pour les régionaux). Bien que la grille « Mangot » reprenne une série de conditions factuelles vérifiables pour l'attribution d'une catégorie de classement, elle ne fournit pas d'indication quant au but visé par l'accès à la catégorie supérieure. Les membres de la 3C se sont dès lors régulièrement posé la question de ce qui justifiait une montée de catégorie : un nouveau projet à défendre, des missions élargies, la pérennisation des acquis ou davantage de confort financier ? La question devra être intégrée à la réflexion vers un nouveau décret<sup>66</sup>.

Par ailleurs, les montants forfaitaires des subventions liées aux catégories sont restés inchangés depuis 1996 et la 3C a jugé que les montants sont insuffisants dans le cas des Centres culturels locaux<sup>67</sup>. Elle a aussi constaté de fortes disparités de moyens entre CCL et CCR et juge enfin la catégorie 4 vouée à disparaître car elle se situe sous le seuil de viabilité financière<sup>68</sup>.

La 3C a, de plus, hérité de la création de catégories non réglementaires (1+, 1++, 1+++), problématique qu'il faudra résoudre<sup>69</sup>.

### 2.2.2.2. La durée des contrats-programmes

La durée de 4 ans des contrats-programme est fixée par l'article 2 l'arrêté du Gouvernement de la CF du 22 juillet 1996. Cette durée a été parfois jugée inadéquate (trop longue) par la 3C lorsqu'elle n'est pas en phase avec le développement local d'une commune et d'un Centre<sup>70</sup>.

Cependant, étant donnée la longueur de la procédure de renouvellement (qui démarre un an avant l'échéance cf. article 3 de l'arrêté du 22 juillet 1996) et les démarches qu'elle entraîne pour le Centre vis-à-vis des pouvoirs locaux (obtention de délibérations sur les aides directes et indirectes etc.), raccourcir la durée du contrat-programme pourrait avoir comme effet collatéral une inflation de la charge administrative pour les Centres.

---

<sup>65</sup> Réunions des 11/02/2009, 18/03/2009 et 03/03/2009.

<sup>66</sup> Réunion du 18/03/2009.

<sup>67</sup> Réunion du 21/04/2009.

<sup>68</sup> NB : la catégorie 4 = 24.800 € annuels. Réunions des 17/10/2007, 20/10/2009, 22/09/2009.

<sup>69</sup> cf. rapport de l'audit « Le subventionnement des centres culturels reconnus dans le cadre du décret du 28 juillet 1992 », in *20<sup>ème</sup> Cahier d'observations adressé par la Cour des Comptes au Parlement de la Communauté française, 2008-2009*, pp. 12 à 30 - [http://www.ccrek.be/docs/Reports/AnnualReports/165e\\_20e\\_c\\_obs\\_c\\_fr.pdf](http://www.ccrek.be/docs/Reports/AnnualReports/165e_20e_c_obs_c_fr.pdf)

<sup>70</sup> Réunion du 18/03/2009.

### 2.2.2.3 La gestion financière

La 3C a constaté que bien des Centres rencontrent certaines difficultés d'ordre pratique (procédures administratives, principalement respect des délais<sup>71</sup>) et financière<sup>72</sup> (comptabilité).

Il existe actuellement peu d'harmonisation dans la gestion budgétaire des Centres culturels : entre la tendance à trop thésauriser<sup>73</sup> et l'endettement, toutes les politiques de trésorerie existent, notamment, aussi, celle d'afficher un résultat arrivant tout juste à l'équilibre voire légèrement en-dessous pour revendiquer un refinancement. D'autre part, le plan comptable normalisé n'est pas encore utilisé partout<sup>74</sup>.

Par ailleurs, la 3C s'est sentie mal à l'aise sur plusieurs dossiers faisant apparaître une confusion comptable entre des projets jumelés. Certains Centres culturels ont parfois épongé les dettes d'autres projets tels que ceux de Centres dramatiques, de Centres d'expression et de créativité, de projets de festivals ou de créations artistiques<sup>75</sup>. Le malaise de la 3C provient d'une part qu'elle n'est pas habilitée à donner un avis sur des projets connexes aux Centres culturels et, d'autre part de l'existence de situations historiques n'ayant pas fait l'objet d'analyses jusqu'aujourd'hui.

Outre ces projets jumelés qui ont posé question, la 3C, relevant que les financements actuels de la Communauté française ne suffisent pas pour assurer le développement des Centres culturels<sup>76</sup>, a constaté que ceux-ci recherchent des financements annexes au contrat-programme, les amenant notamment à élaborer des projets européens<sup>77</sup> ou des projets dépendant d'autres services au sein de la Direction générale de la Culture<sup>78</sup> (Contrat de pays, Contrat Culture, Agences, conventions théâtre...).

Concernant l'appel aux financements européens, la 3C a aussi noté, d'une part, qu'il implique des procédures lourdes qui en découragent plus d'un<sup>79</sup> ; et d'autre part, que tous les Centres ne réussissent pas le phasing-out de ce type de projet : les problèmes principaux rencontrés relèvent de la gestion et du manque de clarté au niveau de la répartition des responsabilités<sup>80</sup>.

Enfin, le financement par les autres secteurs de la Direction générale de la Culture reste un enjeu majeur pour les Centres culturels dont la mission est transversale<sup>81</sup>. Certains Centres ont d'ailleurs fait de cette dimension un pôle d'excellence<sup>82</sup>.

---

<sup>71</sup> Réunion du 20/01/2009.

<sup>72</sup> 36 occurrences des difficultés financières et comptables. Réunions des 07/01/2009, 11/02/2009, 03/03/2009, 18/03/2009, 24/03/2009, 31/03/2009, 21/04/2009.

<sup>73</sup> Il n'existe pas de base législative imposant une politique de trésorerie, cependant, le plan comptable normalisé développé par l'administration invite les Centres culturels à ne pas constituer de réserves financières dépassant 25 % de leur subvention. Le minimum requis est de 5%. Cf. PV 3C n°18 du 17/02/2009.

<sup>74</sup> Réunions des 07/01/2009 et 10/11/2009 : environ 1/3 des CC n'appliquent pas encore le Plan comptable normalisé. Si l'actuel décret ne fait pas référence au plan comptable normalisé, l'Observatoire des politiques culturelles a sollicité l'avis de la 3C en réunion du 10/11/2009, laquelle a validé la proposition d'adopter le plan comptable normalisé comme référence et a accepté la proposition de donner deux ans aux Centres culturels n'ayant pas encore intégré le plan pour s'adapter (exercices 2010 et 2011).

<sup>75</sup> Réunions des 18/03/2009, 31/03/2009 (deux dossiers) et 21/04/2009.

<sup>76</sup> Réunion du 21/04/2009.

<sup>77</sup> Réunions des 10/09/2008, 23/09/2008, 03/12/2008, 11/02/2009, 17/02/2009, 03/03/2009, 18/03/2009, 24/03/2009.

<sup>78</sup> Réunions des 17/10/2007, 18/12/2007, 23/09/2008, 17/02/2009, 18/03/2009, 24/03/2009, 31/03/2009, 21/04/2009, 28/04/2009.

<sup>79</sup> Réunion du 03/12/2008.

<sup>80</sup> 5 occurrences de projets européens au phasing-out réussi, 4 occurrences de difficultés à gérer un phasing-out. Réunions des 10/09/2008, 23/09/2008, 03/12/2008, 11/02/2009, 17/02/2009, 03/03/2009, 18/03/2009, 24/03/2009.

<sup>81</sup> Réunions des 21/04/2009 et 28/04/2009.

2.2.2.4. La gestion institutionnelle : voir le point 2.2.1.

2.2.2.5. La gestion du personnel

Lors de chaque analyse de dossier de demande de renouvellement d'un contrat-programme, la 3C a analysé la composition des équipes des Centres culturels. L'article 10 du décret du 28 juillet 1992 indique que les Centres doivent disposer d'un animateur-directeur à temps plein. L'article 7 de l'arrêté du 22 juillet 1996 précise par ailleurs :

- que la charge représentant le coût du personnel permanent doit représenter au moins 50% des charges ordinaires ET,
- que le cadre minimum de personnel d'animation représente au moins 50% de la masse salariale du personnel permanent.

L'application de cet article constitue une difficulté : le relevé compte 27 occurrences relatives à cette problématique<sup>83</sup>.

Le premier aspect de l'équilibre recherché par le législateur ne pose pas de réel problème. Par contre, le personnel d'animation est, pour au moins 22 Centres<sup>84</sup>, en sous-effectif par rapport au personnel administratif, de gestion ou de régie. Cela n'hypothèque pas forcément le travail d'animation réalisé<sup>85</sup> et une petite équipe peut parfois effectuer un travail remarquable<sup>86</sup>, mais avec le risque encouru d'un essoufflement des personnes dû à la pression accumulée. Le déséquilibre entre personnel d'animation et personnel administratif et technique est aussi remarqué lorsque le Centre dispose d'une salle de spectacle, qui rend nécessaire le renforcement du personnel de régie. Là où le CC dispose d'une infrastructure, mais sans l'équipe technique nécessaire, c'est l'animateur-directeur qui s'épuise<sup>87</sup>.

La 3C a noté que l'investissement dans du personnel technique traduisait une orientation axée sur le développement de la diffusion davantage que sur le développement socioculturel ; il s'agissait donc, in fine, d'un choix de politique culturelle.

La 3C a invité la Ministre à conditionner, pour 9 dossiers, ses décisions à l'engagement de personnel d'animation supplémentaire afin de retrouver l'équilibre.

Outre cette difficulté technique de conformité légale, il existe également une seconde difficulté liée à la nature et la complexité du travail socioculturel et d'animation, qui exige des équipes capables de faire le lien entre les différents domaines de l'action culturelle, associative et artistique (au-delà des préférences personnelles) et les différents groupes de population (au-delà des ambitions politiques). Cela suppose un travail de proximité, de négociation, mais aussi des compétences en gestion, en communication (voire en diplomatie), en analyse sociale et culturelle. Travailler dans un Centre culturel implique enfin de pouvoir gérer démocratiquement l'ensemble des fonctions de l'asbl et en assurer sa viabilité en ayant une maîtrise budgétaire. C'est l'enjeu de la professionnalisation du secteur.

---

<sup>82</sup> Réunions des 10/09/2008, 23/09/2008, 11/02/2009, 18/03/2009.

<sup>83</sup> Réunions des 25/01/2008, 23/06/2008, 10/09/2008, 07/10/2008, 10/09/2008, 25/11/2008, 07/01/2009, 11/02/2009, 17/02/2009, 24/03/2009, 31/03/2009, 21/04/2009, 08/09/2009, 22/09/2009.

<sup>84</sup> Réunions des 23/06/2008, 10/09/2008, 25/11/2008, 07/01/2009, 20/01/2009, 11/02/2009, 17/02/2009, 24/03/2009, 31/03/2009, 21/04/2009, 08/09/2009.

<sup>85</sup> Exemples : réunions des 10/09/2008 et 07/10/2008.

<sup>86</sup> Exemples : réunions des 10/09/2008, 07/10/2008 et 20/01/2009.

<sup>87</sup> Exemple : réunion du 07/01/2009.

Cette professionnalisation des équipes (qui implique souvent l'engagement de personnel sur les fonds propres de l'asbl<sup>88</sup>) a pour effet de faire croître la masse salariale, ce qui rend alors nécessaire un refinancement<sup>89</sup>, a constaté la 3C.

### 2.2.3. L'infrastructure

La problématique de l'infrastructure est déterminante pour le secteur (40 occurrences ont été relevées), notamment pour les enjeux de circulation des publics et de démocratisation de l'accès à la culture.

#### 2.2.3.1. Diversité des situations, influence sur l'action

Adaptée ou pas, l'infrastructure guide souvent les choix de programmation culturelle. Disposant d'une salle de spectacles ou non, le Centre sera amené à tirer le meilleur parti des locaux, le plus souvent mis à sa disposition par la Commune. Actuellement, disposer d'une salle est aussi un critère pour accéder à une catégorie plus élevée (catégorie 2 de la grille Mangot), mais cela conditionne aussi le Centre à répondre à une exigence de rentabilité. La 3C a constaté que pour de petits Centres en région rurale, la gestion d'une salle est une tâche qui implique des moyens financiers et humains lourds<sup>90</sup>.

La diversité des infrastructures des Centres culturels en Communauté française est frappante. Sans salle, un Centre privilégie la décentralisation et la coopération<sup>91</sup> et en général, il est reconnu pour ses actions d'éducation permanente. Sans salle mais avec un espace, il organise des ateliers. Avec salle, il pratique la diffusion. Avec salle mais sans espace, il n'organise pas d'atelier<sup>92</sup>, etc. Le type d'infrastructure dont dispose un CC détermine donc l'orientation de ses activités, parfois à l'encontre de sa vocation polyvalente et aboutissant, alors, à une surdétermination d'un type d'activité sur un autre<sup>93</sup>. Pour de grandes équipes, une juste répartition des compétences permet de ne pas opposer animation et diffusion<sup>94</sup>, mais dans certains cas, la rupture est malheureusement affichée<sup>95</sup>. Une analyse de la diffusion est en cours<sup>96</sup>.

Par ailleurs, la 3C a déploré 11 cas d'infrastructures non adaptées, voire parfois très vétustes<sup>97</sup>.

Elle a aussi été confrontée à des CC qui, ayant bénéficié de la construction ou de la rénovation d'une salle, revendiquent sur cette base une montée de catégorie<sup>98</sup>.

---

<sup>88</sup> L'on note une grande diversité dans le type d'emplois et de personnes mises à disposition par la Commune, qui joue en faveur ou défaveur de cette professionnalisation.

<sup>89</sup> Exemples : réunions des 07/10/2008, 21/10/2008, 25/11/2008.

<sup>90</sup> Réunions des 10/09/2008, 11/02/2009, 17/02/2009.

<sup>91</sup> Réunions des 23/09/2008 (deux dossiers), 03/12/2008 (deux dossiers), 24/03/2009, 08/09/2009.

<sup>92</sup> Réunions des 25/11/2008, 07/01/2009, 17/02/2009, 21/04/2009 (deux dossiers).

<sup>93</sup> Réunions des 10/09/2008, 23/09/2008, 07/01/2009, 11/02/2009, 24/03/2009, 31/03/2009 (deux dossiers), 21/04/2009. Notons que cette problématique est déterminante pour les CCR : 5 dossiers sur 11 en sont concernés.

<sup>94</sup> Pour deux CCR la situation semble évoluer vers une direction partagée entre un directeur artistique et un directeur du développement territorial. Réunions des 21/04/2009 et 31/03/2009.

<sup>95</sup> Réunions des 21/04/2009 et 31/03/2009.

<sup>96</sup> « Etat des lieux de la diffusion et de l'aide à la création en "Arts vivants" », étude menée en 2009 par l'Observatoire des Politiques Culturelles en collaboration avec le Centre Interuniversitaire de Formation Permanente. Publication à venir.

<sup>97</sup> Réunions des 23/06/2008, 10/09/2008, 25/11/2008 (deux dossiers), 07/01/2009, 11/02/2009, 17/02/2009, 18/03/2009 (3 dossiers).

<sup>98</sup> Réunions des 07/10/2008 et 07/01/2009.

### 2.2.3.2. Les charges financières et de gestion (énergie, entretien)

Les infrastructures des Centres culturels sont, pour une grande majorité, communales. La Communauté française et la 3C ne sont donc pas directement compétentes en la matière ; il n'y a actuellement pas de centralisation possible de la gestion notamment énergétique. Ce problème pourrait toutefois voir une résolution dans la signature d'un accord-cadre avec la Région wallonne.

A ce stade, le seul levier de la Communauté française en la matière est constitué par les demandes de subvention des collectivités locales pour les projets d'infrastructures culturelles sur base du décret du 17 juillet 2002. La 3C n'est toutefois pas compétente pour remettre des avis sur ces demandes de subvention. Néanmoins, la 3C, constatant que cette donnée est encore peu, voire pas intégrée, a eu l'occasion de se prononcer en faveur d'une plus grande attention de la Ministre dans ses politiques générales en faveur du développement durable<sup>99</sup>. A cet égard, la 3C a constaté que les charges énergétiques représentent parfois un gouffre plombant les finances des Communes, une bonne partie d'entre elles prenant effectivement en charge les frais d'énergie des CC<sup>100</sup>. S'inscrivant dans une réflexion sur la question du développement durable pour les infrastructures publiques et vu l'évolution du coût de l'énergie et la charge importante que les nouvelles infrastructures vont générer indirectement sur les futures subventions de la Communauté française (principe de la parité), la 3C a invité la Ministre à se positionner dans le sens d'une obligation, pour les nouvelles infrastructures publiques, à correspondre aux critères de la construction passive ou basse énergie.

### 2.2.4. Les animateurs-directeurs

#### 2.2.4.1. Recrutement et profil de fonction

Le décret du 28-07-1992 fixant les conditions de reconnaissance et de subvention des Centres culturels prévoit en son article 10, alinéa 2, que « *Les Centres sont tenus quelle que soit leur catégorie : 1° de disposer d'un animateur-directeur engagé à temps plein et dont les compétences sont reconnues conformément aux dispositions prises par le Gouvernement* »<sup>101</sup>.

Si l'obligation d'engager un animateur-directeur sur fonds propres n'est pas formulée de manière explicite par la législation, la jurisprudence administrative a cependant posé en exigence le principe d'indépendance et de professionnalisme de la fonction de direction d'un Centre culturel. Lors de l'examen des contrats-programmes, la 3C a relevé qu'il subsiste cependant encore des cas isolés d'animateurs-directeurs rémunérés en tout ou en partie par un pouvoir public local<sup>102</sup>. Il s'agit surtout de situations héritées de la période d'installation du Centre culturel, avant la reconnaissance par la Communauté française. Ces situations ne sont pas encouragées par la Communauté, ni par la 3C qui a formulé ses avis en ce sens.

---

<sup>99</sup> Réunion du 20/10/2009.

<sup>100</sup> Réunion des 25/11/2008, 07/01/2009, 24/03/2009, 21/04/2009, 20/10/2009.

<sup>101</sup> C'est par ailleurs le seul emploi à faire l'objet d'un « point » complet dans le cadre des subsides du « non-marchand »

<sup>102</sup> 3 cas « connus » cf. réunions des 21/10/2008 et 17/02/2009.

En 2002, le Ministre Rudy Demotte marquait son accord sur un projet de définition d'un profil des compétences des animateurs-directeurs d'un Centre culturel<sup>103</sup>.

Actuellement, la pratique est celle-ci : lorsqu'un Centre culturel recrute un animateur-directeur, il est procédé à un appel public à candidatures et le Centre culturel met en place un jury constitué de membres du C.A. et d'experts (par exemple le directeur du Centre culturel régional), le tout avec l'accompagnement de l'Inspecteur du ressort<sup>104</sup>. La formation des animateurs-directeurs (et des animateurs, par extension) doit être adaptée aux exigences de polyvalence. Les profils sont variés et il n'apparaît pas forcément pertinent de vouloir à tout prix définir une formation requise. Il importe par contre de prévoir un profil de compétences et des appels publics à candidature. Il est souhaitable que, pour le futur, les modalités de recrutement et les descriptions de fonction soient plus claires et accompagnées d'un texte législatif.

#### 2.2.4.2. Formation et carrière

Dans la mesure où les Centres culturels sont des asbl relevant du secteur privé, de fortes disparités entre les animateurs-directeurs existent en termes de formation (préalable et permanente), de profil recherché (procédure de recrutement et mobilité) et de salaire<sup>105</sup>.

Si le travail de l'animateur-directeur est partout polyvalent car il doit assumer tant les aspects de gestion que d'animation d'un Centre, ses frontières varient d'un Centre à l'autre. Pour un Centre de catégorie 3 composé parfois d'une « équipe » de deux personnes, le travail sera extrêmement polyvalent – l'animateur-directeur occupant dans ce cas à peu près tous les rôles<sup>106</sup> (administratif, financier, animateur, technicien...). A l'opposé, un Centre régional disposant d'une équipe de 30 personnes, s'approche davantage d'un fonctionnement de PME où l'animateur-directeur occupe un poste de direction et de gestion. Disposer d'un animateur-directeur temps plein demeure une nécessité mais il semble primordial de veiller à ce qu'il soit entouré d'une équipe solide et compétente.

La « problématique » de l'animateur-directeur a été relevée pour 66 dossiers sur les 103 analysés.

La 3C a constaté que l'arrivée d'un nouvel animateur-directeur est souvent perçue comme source d'espoir pour sortir de situations difficiles<sup>107</sup>. On compte sur un individu pour redresser une situation. Dans d'autres cas, un arrêt de maladie d'un animateur-directeur suscite immédiatement l'inquiétude pour l'avenir d'un Centre<sup>108</sup>. Par contre, lorsque l'animateur/trice-directeur/trice est reconnu(e) incompetent(e), la 3C n'a pu que recommander<sup>109</sup> l'engagement d'un(e) second(e) responsable de projet. En effet, la 3C, en tant qu'instance d'avis, a estimé qu'elle n'était pas compétente pour juger des individus, contrairement aux CA qui devraient agir pour redresser ces situations problématiques.

Sur plusieurs dossiers donc, la 3C a débattu de la personnalité de l'animateur-directeur qui est une pièce centrale dans le développement du Centre. Elle a entre autres constaté que les affinités

---

<sup>103</sup> Profil de compétence rédigé le 07/05/2002. Le Ministre Demotte marqua son accord sur ce profil après 20 ans de système basé sur une réserve de recrutement constituée au niveau de la CF. Lorsqu'un centre culturel engageait un directeur, il était tenu de puiser dans cette réserve. La circulaire relative au recrutement des animateurs qui réglait cette question dans le cadre de l'arrêté royal du 5 août 1970 est devenue caduque à la suite de l'entrée en vigueur du décret de 1992.

<sup>104</sup> Cf. note d'Henry Ingberg du 19/10/1994.

<sup>105</sup> Cf. par exemple réunion du 23/9/2008.

<sup>106</sup> Réunion du 20/10/2009.

<sup>107</sup> Réunion des 10/09/2008, 23/09/2008, 07/01/2009, 03/03/2009, 18/03/2009.

<sup>108</sup> Réunion des 23/09/2008, 07/10/2008, 21/10/2008, 11/02/2009, 17/02/2009 (deux dossiers), 18/03/2009.

<sup>109</sup> Réunion des 11/10/2009 (trois dossiers), 17/02/2009, 21/04/2009.

personnelles de l'animateur-directeur interviennent parfois en faveur du développement d'un axe culturel particulier, au détriment d'autres missions<sup>110</sup>.

Par ailleurs, la 3C s'inquiète des futurs départs à la pension et, plus généralement du vieillissement des animateurs-directeurs, de leur formation, de leur (re-)motivation et de leur remplacement<sup>111</sup>. Dans la mesure où l'animateur-directeur est perçu comme la pierre angulaire du fonctionnement des Centres, les départs à la retraite peuvent amener des situations sensibles que les CA doivent anticiper. La 3C a aussi relevé le besoin d'apporter un nouveau souffle là où l'activité ronronne<sup>112</sup>...

La 3C a également débattu des dossiers où la position de l'animateur directeur pouvait entrer en contradiction avec les principes de la responsabilité déontologique et de l'éthique : la 3C a observé des cas de conflits d'intérêt<sup>113</sup> (là où les animateurs-directeurs étaient porteurs de projets artistiques – metteurs en scène, producteurs – à titre personnel) ainsi que des procédures d'inculpation visant des animateurs-directeurs dans des dossiers litigieux<sup>114</sup>.

Enfin, la 3C s'est réjouie du dynamisme de nombreux animateurs-directeurs.

## 2.2.5. Les missions

### 2.2.5.1. Cadre réglementaire

Les articles 3 et 8 du décret du 28 juillet 1992 fixent les missions des Centres culturels locaux et régionaux. Les activités des Centres culturels locaux doivent tendre à :

- offrir des possibilités de création, d'expression et de communication ;
- fournir des informations, formations, documentations qui concourent à une démarche d'éducation permanente ;
- organiser des manifestations mettant en valeur les œuvres du patrimoine culturel local, régional, communautaire, européen, international et francophone ;
- organiser des services destinés aux personnes et aux associations qui favorisent la réalisation des objectifs du Centre.

Il est en outre demandé aux Centres culturels régionaux de veiller à :

- encourager et organiser la coopération des Centres culturels locaux, ainsi que la coordination de projets d'initiative publique volontaire ;
- prendre toute initiative de développement socioculturel notamment en élaborant et en réalisant des projets en concertation avec les associations socioculturelles de l'entité ou Centres culturels locaux, spécialement en matière de formation ; en favorisant la coopération et l'assistance pour la gestion des services, des moyens d'information, des infrastructures culturelles ; en aidant à la création et au développement des Centres culturels locaux.

---

<sup>110</sup> Réunions des 07/10/2009, 25/11/2009, 31/03/2009, 21/04/2009 (deux dossiers).

<sup>111</sup> 17 occurrences cf. réunions des 23/06/2008, 10/09/2008, 23/09/2008, 21/10/2008, 25/11/2008, 20/01/2009, 11/02/2009, 17/02/2009, 03/03/2009, 18/03/2009.

<sup>112</sup> Réunions des 03/12/2008 et 11/02/2009.

<sup>113</sup> Réunions des 11/02/2009 (deux dossiers) et 21/04/2009.

<sup>114</sup> Réunions des 23/09/2008, 07/01/2009, 31/03/2009.

Par ailleurs, la grille de classement « Mangot » annexée à l'arrêté du Gouvernement du 22/07/1996 apporte davantage de détails quant aux types de projet attendus. Cette grille demeure l'outil de référence en matière d'évaluation des contrats-programmes.

#### 2.2.5.2. La polyvalence des missions

La polyvalence des missions est l'objectif recherché par le législateur bien qu'elle engendre nombres de questions et entraîne certaines contradictions. Elle confirme aussi la richesse des Centres culturels, au cœur des enjeux de la politique culturelle communautaire. En commentant le décret de 1992, Henry Ingberg estimait qu'il s'agissait « *de refuser le cloisonnement systématique de l'action culturelle par la prolifération d'institutions spécialisées juxtaposées et d'affirmer l'apport indispensable des interactions entre des secteurs différents : culture artistique et action socioculturelle* »<sup>115</sup>.

Le rôle de généraliste des Centres culturels n'est pas évident à mettre en œuvre eu égard aux points précédents déjà abordés (notamment l'infrastructure et le personnel).

La 3C a relevé que cette polyvalence n'était en effet pas assumée partout et a remarqué une disparité relativement importante entre les Centres culturels locaux et régionaux dans le respect des missions. De manière générale, les carences les plus relevées concernent des problèmes d'équilibre avec comme faiblesse la plus fréquente<sup>116</sup> un manque de développement de projets en :

- éducation permanente<sup>117</sup> ;
- développement territorial<sup>118</sup> ;
- pédagogie d'accès aux œuvres<sup>119</sup> ;
- création (accueil de professionnel)<sup>120</sup> .

La 3C a regretté que plusieurs dossiers présentent un faible respect des critères de la grille Mangot<sup>121</sup> avec, pour certains, un projet culturel jugé en développement<sup>122</sup> (phase transitoire) et pour d'autres, un manque d'ambition évident<sup>123</sup>.

#### 2.2.5.3. Les missions spécifiques des CCR

Concernant les Centres culturels régionaux, la 3C a souligné les manquements de certains CCR à la fois à leurs conditions de reconnaissance et à leurs missions :

- l'absence d'affiliation des Centres culturels locaux<sup>124</sup> ;
- l'action régionale faible (concertation entre CC, coordination de projets)<sup>125</sup> ;

---

<sup>115</sup> Avant-propos d'Henry INGBERG « Les Centres culturels dans la Communauté française à l'aube de nouveaux défis » dans La Culture en action, recueil de la législation relatives aux Centres culturels, décembre 1996.

<sup>116</sup> Réunions des 07/01/2009, 11/02/2009, 24/03/2009, 31/03/2009.

<sup>117</sup> Réunions des 07/01/2009, 11/02/2009, 31/03/2009, 21/04/2009.

<sup>118</sup> Réunions des 07/01/2009, 11/02/2009, 17/02/2009, 31/03/2009, 21/04/2009 et 23/11/2009.

<sup>119</sup> Réunion du 11/02/2009.

<sup>120</sup> Réunion du 07/01/2009.

<sup>121</sup> Réunion des 11/02/2009 et 21/04/2009.

<sup>122</sup> Réunions des 17/02/2009, 18/03/2009, 31/03/2009 et 23/11/2009.

<sup>123</sup> Réunions des 31/03/2009 et 21/04/2009.

<sup>124</sup> Réunions des 24/03/2009 et 21/04/2009.

<sup>125</sup> Réunions des 24/03/2009, 31/03/2009, 21/04/2009 et 23/11/2009.

- la fonction théâtre/prestige/scène (surdétermination de l'action par l'infrastructure)<sup>126</sup> ;
- une programmation ne reflétant pas toujours la diversité de la création contemporaine<sup>127</sup> ;
- le manque de politique culturelle intégrée (éducation permanente, relation avec le tissu associatif, travail dans les quartiers)<sup>128</sup> ;
- le manque de communication régionale, tous secteurs confondus, avec supports diversifiés, développant un contenu rédactionnel de fond au-delà du programme<sup>129</sup> ;
- le non respect des critères de la grille « Mangot » en créativité et expression<sup>130</sup>.

7 des 12 dossiers de CCR ont présenté des configurations où la difficulté d'adéquation à la législation est importante.

Dans un cas, les membres ont indiqué que le CCR, même dans l'hypothèse d'une révision des conditions de reconnaissance, ne pourrait probablement intégrer le dispositif « *ni comme Centre local, ni comme porteur d'excellence thématique vu que le tronc de base des conditions opérationnelles d'une action culturelle et sociale est absent* »<sup>131</sup>... Deux autres cas ont été également sensibles : pour l'un, la 3C a hésité à remettre un avis tant l'écart à la norme lui semblait important<sup>132</sup> et, pour l'autre, l'hypothèse d'un reclassement comme Centre culturel local a été envisagée<sup>133</sup>.

La 3C s'est néanmoins réjouie de 3 dossiers de CCR jugés exemplaires<sup>134</sup>.

En analysant des dossiers des Centres culturels régionaux, la 3C a aussi été confrontée à des structures qui revendiquent ouvertement un statut propre de scène de diffusion. Cette situation a une origine historique : ce sont souvent des théâtres municipaux qui ont été reconnus en tant que Maisons de la Culture, puis comme CCR. De plus, certains CCR sont aujourd'hui accolés voire jumelés à un Centre dramatique<sup>135</sup>. La 3C a donc dû remettre des avis sur plusieurs dossiers de CCR qui lui semblaient être davantage des théâtres. Certains membres ont fait état du caractère choquant de cet écart à la norme, d'autres ont reconnu que la critique à l'égard de ces mêmes dossiers était une attitude nouvelle<sup>136</sup>. La 3C a adopté une attitude ferme mais prudente en se proposant de voir comment ces dossiers allaient évoluer d'ici deux ans. Des évaluations intermédiaires ont été proposées.

Pour le futur, la 3C recommande une clarification et une consolidation de la polyvalence des missions communes à tous les CCR, permettant néanmoins une prise en compte de leurs spécificités et domaines de compétences individuels<sup>137</sup> ; ceci rétablissant une norme partagée et praticable, permettant une égalité de traitement entre tous les Centres dans l'évaluation de leur action.<sup>138</sup> Un groupe de travail au sein de la 3C a été constitué à cet effet.

---

<sup>126</sup> Idem

<sup>127</sup> Réunion du 21/04/2009.

<sup>128</sup> Réunions des 24/03/2009, 31/03/2009, 21/04/2009.

<sup>129</sup> Idem

<sup>130</sup> Réunion du 23/11/2009.

<sup>131</sup> Réunion du 21/04/2009.

<sup>132</sup> Idem.

<sup>133</sup> Réunion du 23/11/2009.

<sup>134</sup> Réunions des 23/06/2008, 20/01/2009, 24/03/2009.

<sup>135</sup> Réunions des 24/03/2009, 31/03/2009, 21/04/2009.

<sup>136</sup> Réunions du 31/03/2009 et du 21/04/2009.

<sup>137</sup> Réunion du 21/04/2009

<sup>138</sup> Réunion du 23/06/2009

#### 2.2.5.4. Les spécificités/pôles d'excellence

La relecture de l'ensemble des débats de la 3C a permis d'identifier les 6 pôles d'excellence suivants :

1. Education permanente<sup>139</sup>
2. Soutien à la vie associative, aides-services, coopération, concertation et coordination locale<sup>140</sup> dont :
  - Concertation et coordination des opérateurs locaux autour de projets communs<sup>141</sup>
  - Coopération et travail de proximité<sup>142</sup>
  - Animation de la démocratie culturelle locale<sup>143</sup>
3. Créativité, création amateur, articulation créativité/Education permanente dont :
  - Ateliers<sup>144</sup>
  - Liaison entre folklore et art contemporain<sup>145</sup>
  - Harmonies et fanfares<sup>146</sup>
  - Création-créativité-expression<sup>147</sup>
  - Projets participatifs associatifs<sup>148</sup>
4. Diffusion<sup>149</sup>
5. Aide à la Création<sup>150</sup>
6. Concertation régionale<sup>151</sup>

#### 2.2.5.5. Les spécificités/pôles thématiques

7 pôles d'excellence thématique ont aussi été identifiés :

1. Jeune public<sup>152</sup>
2. Arts plastiques<sup>153</sup>
3. Cinéma<sup>154</sup>
4. Cirque<sup>155</sup>
5. Conte<sup>156</sup>
6. Langues régionales<sup>157</sup>
7. Lecture publique<sup>158</sup>

---

<sup>139</sup> Réunions des 10/09/2008, 23/09/2008, 07/10/2008, 03/12/2008, 07/01/2009, 17/02/2009.

<sup>140</sup> Réunions des 07/01/2009, 11/02/2009 et 08/09/2009.

<sup>141</sup> Réunion du 25/11/2008.

<sup>142</sup> Réunion du 03/12/2008

<sup>143</sup> Réunion du 03/03/2009

<sup>144</sup> Réunions des 07/10/2008 et 08/09/2009.

<sup>145</sup> Réunion du 23/09/2008.

<sup>146</sup> Réunion du 24/03/2009.

<sup>147</sup> Réunion du 17/02/2009.

<sup>148</sup> Réunions des 23/06/2008 et 07/10/2008.

<sup>149</sup> Réunions des 23/09/2008, 21/10/2008, 03/12/2008, 03/03/2009, 11/02/2009, 21/04/2009.

<sup>150</sup> Réunions des 10/09/2008 et 23/09/2008.

<sup>151</sup> Réunions des 23/06/2008, 21/10/2008, 07/01/2009, 20/01/2009, 24/03/2009.

<sup>152</sup> Réunions des 25/11/2008, 11/02/2009, 03/12/2008.

<sup>153</sup> Réunions des 23/06/2008, 10/09/2008, 07/10/2008, 25/11/2008, 17/02/2009, 18/03/2009, 24/03/2009.

<sup>154</sup> Réunions des 10/09/2008, 25/11/2008, 24/03/2009.

<sup>155</sup> Réunions des 17/02/2009 et 24/03/2009.

<sup>156</sup> Réunion du 17/02/2009.

<sup>157</sup> Réunion du 07/01/2009.

<sup>158</sup> Réunion du 23/09/2008.

## 2.2.6. L'accompagnement (des missions)

L'analyse des demandes de dossiers de renouvellement pose les questions du suivi, du contrôle et de l'accompagnement méthodologique des Centres culturels et de leurs missions. Le rôle de l'Inspection générale de la Culture et des Inspecteurs demeure fondamental (cf. pt D chap. II p.10).

L'Inspection a invité les Centres à respecter les articles 6 et 12 du modèle-type de contrat-programme, en pratiquant une démarche d'évaluation participative de leur action. Des séances d'information et de formation ont été organisées à cet effet dans l'ensemble des ressorts d'inspection. L'Inspection a également proposé un suivi individualisé des démarches d'évaluation aux Centres qui le souhaitaient. Les résultats de cette mobilisation autour de l'évaluation sont inégaux : un nombre significatif de Centres culturels s'est réellement investi dans une réflexion structurée, parfois largement participative. D'autres se sont limités à produire des indicateurs de réalisation de l'action, sans réflexion critique sur les tenants et aboutissants de l'action. Pour l'avenir, il conviendra de systématiser le suivi-accompagnement des procédures, méthodes et moyens d'évaluation continue de l'action au sein des Centres culturels, dès le début de l'exécution des contrats-programmes.

La 3C a toutefois constaté que certains Centres ne bénéficient pas du suivi méthodologique d'un inspecteur, ce qui pose dès lors, entre autres, la question des moyens affectés sur le terrain au suivi des conditions émises par la 3C dans ses avis<sup>159</sup>.

Sur certains dossiers qualifiés de « sensibles », la 3C s'est demandé s'il ne serait pas opportun d'envisager un accompagnement par un tiers médiateur, parallèlement au suivi de l'Inspection<sup>160</sup>. Pour certains Centres éprouvant des difficultés de gestion, la 3C s'est aussi demandé s'il ne faudrait pas étudier l'opportunité d'instaurer une équipe référente (éventuellement externe à l'Inspection) en suivi de gestion<sup>161</sup>. Dans un même ordre d'idée, la 3C, à propos de l'adoption du plan comptable minimum normalisé, s'est demandé si des bureaux comptables centralisés ne pourraient voir le jour, avec l'aval des Services de la Communauté française<sup>162</sup>. La mutualisation de tels outils pourraient être très utile aux petits Centres notamment.

Enfin, la démarche d'autoévaluation n'est pas encore mise en œuvre partout, malheureusement. La 3C a déploré l'impact que ce manque peut avoir sur le projet culturel général d'un Centre : manque de vision stratégique, de cohérence, d'ambition<sup>163</sup>.

Dans plusieurs cas, cependant, la 3C s'est réjouie de la qualité et/ou de l'originalité de la démarche d'autoévaluation développée<sup>164</sup>.

---

<sup>159</sup> 5 occurrences de la question du manque d'inspecteur : cf. réunions des 10/09/2008, 07/01/2009, 17/02/2009 et 21/04/2009.

<sup>160</sup> Réunions des 25/01/2008, 03/03/2009, 21/04/2009.

<sup>161</sup> Réunion du 23/06/2009.

<sup>162</sup> Réunion du 10/11/2009.

<sup>163</sup> 14 occurrences de cette question : cf. réunions des 11/02/2009, 17/02/2009, 18/03/2009, 31/03/2009, 21/04/2009.

<sup>164</sup> Réunions des 23/06/2008, 10/09/2008, 21/10/2008, 25/11/2008, 07/01/2009.

## 2.2.7. Territoire

La question du territoire a été relevée pour au moins 37 CC lors de l'analyse du renouvellement des contrats-programmes. Il s'agit d'un enjeu majeur pour le secteur car il touche à la fois au cadre réglementaire et aux missions. Il s'inscrit au cœur des enjeux de politique culturelle en Communauté française.

### 2.2.7.1. Plan culturel de développement et outil cartographique

La 3C a estimé nécessaire que les communes s'impliquent davantage dans la définition et la mise en œuvre de politiques culturelles<sup>165</sup>. Elle aimerait aussi que les réflexions pour un plan de développement culturel prennent en compte des données telles que le territoire et les catégories de populations de manière à ce que l'identité de chaque Centre culturel se construise au départ des spécificités d'un territoire et non des seules affinités personnelles de sa direction<sup>166</sup>.

La question de l'existence de l'outil cartographique<sup>167</sup>, de ses forces et faiblesses, a aussi traversé les débats de la 3C<sup>168</sup>. Les objections émises par la 3C ont surtout trait aux types d'éléments repris pour établir l'analyse du territoire<sup>169</sup>. La 3C reconnaît l'existence et l'utilité de l'outil mais n'a pu s'en servir pour l'analyse des contrats-programmes<sup>170</sup>. Selon elle, la répartition des Centres culturels sur le territoire doit être étudiée en fonction :

- des bassins culturels et du territoire de référence de chaque Centre<sup>171</sup> ;
- du type de territoire rural/urbain/métropolitain : industries désaffectées, communes dortoirs, phénomène d'embourgeoisement de certains quartiers bruxelloises, etc.<sup>172</sup> ;
- d'une critériologie faisant référence aux contextes socioéconomiques et socioculturels et à la population<sup>173</sup>.

La 3C a également analysé des dossiers de Centres culturels situés sur un territoire socio-économiquement défavorisé et souhaite qu'un dispositif de discrimination positive ou d'urgence puisse exister quand le contexte le justifie<sup>174</sup>.

La 3C aimerait enfin davantage de concertation entre la Communauté française et les Régions wallonne et bruxelloise sur la question du développement territorial<sup>175</sup>.

---

<sup>165</sup> Réunion du 25/01/2008.

<sup>166</sup> Réunions des 25/01/2008 et 23/06/2009.

<sup>167</sup> « Cartographie des opérateurs culturels subventionnés en Communauté française », étude de l'Observatoire des Politiques Culturelles, mai 2009 – voir <http://www.opc.cfwb.be/index.php?id=3847>

<sup>168</sup> Réunion des 18/12/2007 et 24/03/2009.

<sup>169</sup> L'analyse de l'Observatoire des Politiques Culturelles se base notamment sur la typologie socio-économique des communes réalisée par la banque DEXIA (2007).

<sup>170</sup> Réunion du 10/09/2008.

<sup>171</sup> Réunions du 25/01/2008 et 03/03/2009.

<sup>172</sup> Réunions des 30/04/2008, 23/06/2008, 10/09/2008, 23/09/2008, 21/10/2008, 25/11/2008, 03/12/2008, 07/01/2009, 20/01/2009, 11/02/2009, 03/03/2009, 18/03/2009, 24/03/2009, 21/04/2009, 23/06/2009, 08/09/2009

<sup>173</sup> Réunion du 30/04/2008.

<sup>174</sup> Réunions des 10/02/2008, 11/02/2009, 18/03/2009, 22/09/2009.

<sup>175</sup> Réunion du 24/03/2009.

### 2.2.7.2. Territorialité des missions

La question du territoire et de l'analyse effectuée par chaque Centre sur son territoire de référence a aussi alimenté les débats de la 3C (37 occurrences).

Autant d'exemples et contre exemples ont parcouru ces débats relatifs à

- la concertation régionale<sup>176</sup>
- la coopération<sup>177</sup>
- le rayonnement territorial de l'action<sup>178</sup>
- le rôle d'ensemblier<sup>179</sup>
- le maillage du territoire (entre opérateurs et associations)<sup>180</sup>
- le développement local<sup>181</sup>

L'analyse du territoire et la « territorialité » des missions sont au cœur des enjeux du secteur. Ils constituent une priorité pour redéployer l'action des Centres culturels en vue d'une Culture au bénéfice de tous les publics et pour une société durable, humaine et solidaire.

---

<sup>176</sup> Réunions des 23/06/2008, 07/01/2009, 20/01/2009, 11/02/2009, 17/02/2009, 18/03/2009, 24/03/2009, 31/03/2009, 21/04/2009 et 23/11/2009.

<sup>177</sup> Réunions des 23/06/2008, 07/10/2008, 17/02/2009, 18/03/2009, 24/03/2009, 31/03/2009, 21/04/2009, 08/09/2009.

<sup>178</sup> Réunions des 23/06/2008, 21/10/2008, 07/01/2009, 20/01/2009, 24/03/2009, 31/03/2009, 21/04/2009, 23/11/2009.

<sup>179</sup> Réunions des 07/01/2009, 24/03/2009, 31/03/2009, 21/04/2009, 08/09/2009.

<sup>180</sup> Réunions des 07/10/2008, 24/03/2009, 31/03/2009, 21/04/2009, 08/09/2009, 23/11/2009.

<sup>181</sup> Réunions des 21/10/2008, 24/03/2009, 31/03/2009, 21/04/2009, 23/11/2009.