

Dans le cadre  
du décret relatif aux Centres Culturels  
du 21 novembre 2013  
Dossier de demande de reconnaissance  
du Centre Culturel de Dinant  
Contrat-programme 2019-2023

Carnet  
deux



Action  
Culturelle Générale



# Table des matières

<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>2. AUTOEVALUATION DE L'ACTION CULTURELLE</b>	<b>3</b>
<b>Vue d'ensemble de l'autoévaluation</b>	<b>3</b>
<b>2.1. L'action du CCD</b>	<b>4</b>
2.1.1. Exercice de la boussole	4
2.1.2. Exercice Fiertés-Regrets	6
2.1.3 Rappports d'activités	9
<b>2.2. Le territoire d'implantation du CCD</b>	<b>12</b>
<b>2.3. Le public du CCD</b>	<b>16</b>
2.3.1. Les questionnaires	16
<b>2.4. Analyse des données</b>	<b>18</b>
2.4.1. Présentation des données froides – Premier niveau d'intuitions	18
2.4.2. Présentation des moments d'autoévaluation – Deuxième niveau d'intuitions	19
2.4.3. Troisième niveau d'intuitions	22
<b>3. L'ANALYSE PARTAGEE DU TERRITOIRE</b>	<b>24</b>
<b>3.1. Description de la démarche</b>	<b>24</b>
3.1.1. Appel à participation	24
3.1.2. Séances d'information	24
3.1.3. Réunion(s) interne(s) à chaque groupe	24
3.1.4. Création	25
3.1.5. Exposition dans le cadre de Montmartre: dimanche 25 septembre 2016	25
3.1.6. Retombées de l'opération <i>En Portes &amp; Vous!</i>	26
3.1.7. Restitution	26
<b>3.2. Exploitation des données issues de l'analyse partagée – Emergence des enjeux</b>	<b>27</b>
3.2.1. Récolte et exploitation des données	28
3.2.2. Réduction et choix des enjeux	30
<b>4. LE PROJET D'ACTION CULTURELLE</b>	<b>35</b>
<b>4.1. Les enjeux</b>	<b>35</b>
4.1.1. Une vision globale...	35
4.1.2. ... déclinée en enjeux	37
<b>4.2. Plan d'actions</b>	<b>47</b>
4.2.1. Brainstorming	47
4.2.2. Mise en œuvre des enjeux: trois projets à titre d'exemple	53
<b>4.3. L'autoévaluation continue</b>	<b>65</b>
4.3.1. L'autoévaluation spécifique	66
4.3.2. L'autoévaluation globale	67

Cette demande s'inscrivant dans le dossier global du contrat-programme introduit par le Centre Culturel de Dinant (CCD), tout ce qui concerne les éléments institutionnels et contextuels peut être consulté dans le Carnet n°1 du présent dossier.

## 1. Introduction

### Un travail en équipes

La mise en place du décret a reposé sur le travail de diverses équipes en charge de tâches précises et connues de toutes et tous. Chaque équipe, à son niveau, a été porteuse du projet et a été informée du contenu du décret afin d'en maîtriser les données.

L'**Equipe de Direction** du CCD a délégué à l'**Equipe Décret** le travail de préparation générale. L'Equipe Décret est formée d'une animatrice et d'un membre de l'Equipe de Direction et a pour mission:

- d'appréhender l'ensemble de la démarche par un travail de compréhension/décryptage du décret, de préparation des diverses rencontres au sein du CCD et en région (avec les opérateurs de l'arrondissement);
- de présenter le décret et ses enjeux à tous niveaux (local et régional) de manière générale ou adaptée aux niveaux de responsabilité;
- de veiller à la rédaction partagée du futur contrat-programme.

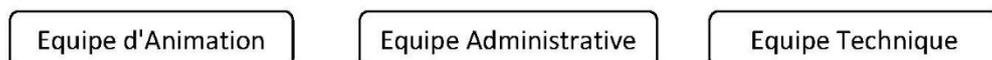
Cette équipe a mis en place un ensemble de temps d'information, d'autoévaluation et de réflexion qui ont permis:

- d'analyser et de synthétiser les documents nécessaires (décret, arrêtés d'application, documents FW-B, données froides, rapports d'activités);
- de préparer des documents de travail pour les équipes et le Conseil d'Orientation (CO) et les divers publics concernés;
- de synthétiser les contenus des rencontres, en assurer le suivi et la compréhension via diverses méthodologies de travail.

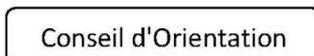
Tout ce travail a été validé par l'Equipe de Direction lors des rencontres du **RIDe (Réunions Internes Décret)**. Ces rencontres sont également des moments de réflexion partagée, de propositions, d'ajouts et de corrections de cap éventuelles.



Par ailleurs, les **trois équipes du CCD**, forces vives du Centre Culturel, ont été animées par l'Equipe Décret dans le processus de mise en place du décret.



Le **CO** a de son côté été invité, dès le début, à participer et à alimenter de ses réflexions le travail de préparation de la mise en place du décret.



La suggestion et le choix des membres du CO ont eu lieu au cours de diverses rencontres du RIDe au cours desquelles les critères de choix ont été déterminés, avant d'être proposés pour validation au Conseil d'Administration. Le CO est ainsi composé de femmes et d'hommes, de générations diverses, représentant de manière large les différents secteurs de la vie du territoire d'implantation et de projet du CCD<sup>1</sup>.

Le rythme de travail des équipes a été propre à chacune:

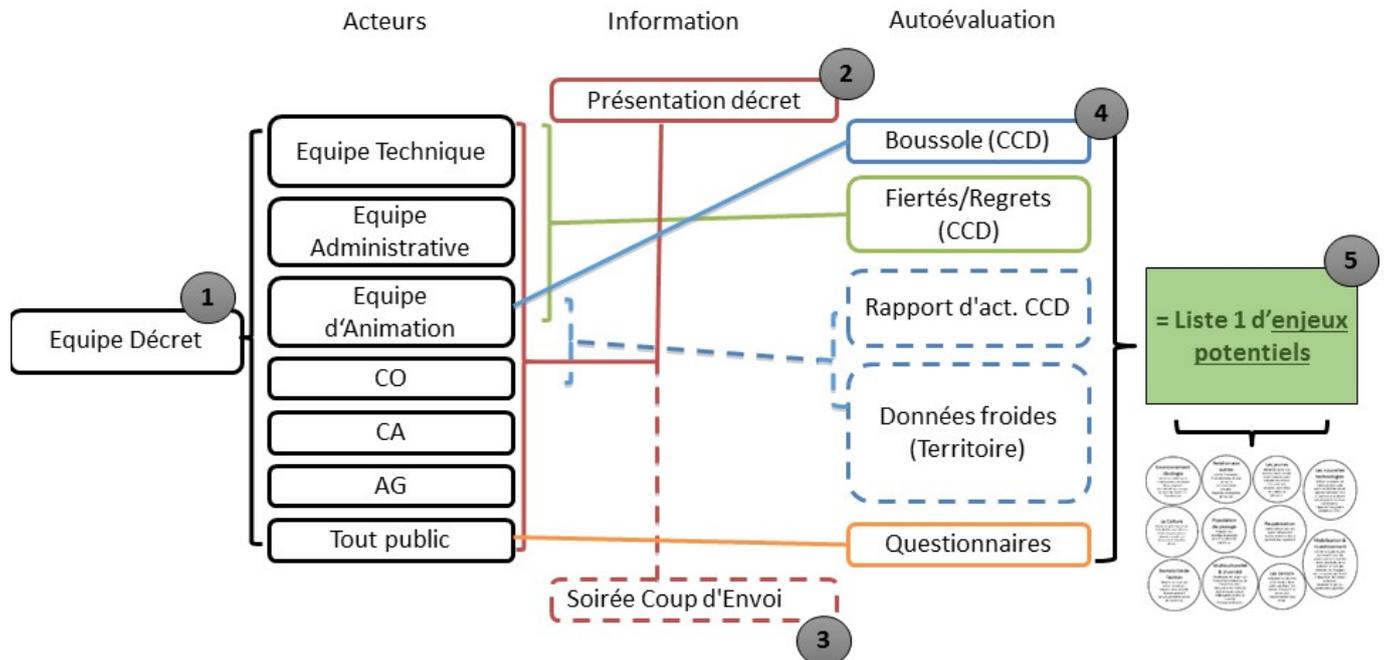
Equipe Décret : 1x/sem	RIDe : 1x/mois	CO : 1x/6sem
Equipes CCD : 2 à 6x/an	CA : 6x/an	AG : 2x/an

---

<sup>1</sup> Cf. Carnet n°1, pp. 6: Composition du Conseil d'Orientation

## 2. Autoévaluation de l'action culturelle

### Vue d'ensemble de l'autoévaluation



1. Lors de ses réunions hebdomadaires, l'Equipe Décret a étudié et s'est approprié les textes et a mis en place les diverses procédures/méthodes en vue de l'information et de l'habilitation par les équipes du CCD et le CO.
2. Les lignes fondamentales du décret ont été présentées aux trois équipes et au CO. Une présentation Powerpoint a servi de base au travail<sup>2</sup>.
3. Une information tout public, **la Soirée Coup d'Envoi**<sup>3</sup> a rassemblé une centaine de personnes, les trois équipes et les instances du CCD. L'invitation a été adressée à près de 2.000 personnes (opérateurs publics, culturels, sociaux, politiques, etc.) de l'arrondissement de Dinant. Cette soirée du 29 mai 2015 s'est tenue à la Salle Sax du CCD. Un intervenant de qualité, Marc Maeschalck (UCL), a pris la parole autour des thèmes de la coopération et du partenariat. Ces deux mots, pierres angulaires du nouveau décret, ont été disséqués par l'orateur. Au cours de la soirée, le décret a été présenté de manière dialoguée (origine du décret et contenu de celui-ci). Un débat a suivi les interventions.
4. Le travail d'autoévaluation s'est ensuite développé de plusieurs manières, en plusieurs étapes et avec différentes équipes. Les équipes du CCD et le CO ont ainsi participé à plusieurs exercices permettant l'évaluation de l'action du CCD (Fiertés/Regrets, boussole et Rapports d'activités), l'Equipe d'Animation et le CO ont travaillé la matière relative au territoire d'implantation du CCD à travers les données froides et les publics ont été sollicités à travers la mise en place de questionnaires.
5. L'ensemble de ces éléments a été travaillé à différents niveaux afin d'en dégager une première liste d'intuitions d'enjeux, à mettre en parallèle avec l'étape suivante: l'analyse partagée.

<sup>2</sup> Cf. Annexe n°1: Présentation du décret – PowerPoint

<sup>3</sup> Cf. Annexes n° 2 à 5: Soirée coup d'envoi

## 2.1. L'action du CCD

### 2.1.1. Exercice de la boussole

L'exercice de la boussole, réalisé avec l'Equipe d'Animation et l'Equipe de Direction, a permis d'obtenir un aperçu global de l'action du CCD ces dernières années. Le descriptif du déroulement, des consignes de travail, des limites de l'exercice ainsi que les commentaires des participants à son terme sont à retrouver en annexe<sup>4</sup>.



Cet exercice a constitué une première étape dans le processus d'autoévaluation et a permis d'avoir une vue d'ensemble de l'activité du CCD développée ces dernières années. On observe que les 4 axes qui permettent de rendre effectif le droit à la culture sont couverts de manière relativement équilibrée par les actions du CCD. Si on reprend les axes de la boussole, on peut voir que chacun d'entre eux est représenté par un secteur du CCD, ou que certains secteurs se développent plus spécifiquement sur un axe :

<sup>4</sup> Cf. Annexe n°6: Réu Anim – Exercice de la boussole – 30/04/2015

- **Recevoir/transmettre:** sur cet axe se retrouvent toutes les activités de diffusion, développées depuis des années au CCD, à travers la mise en place d'une Saison (musique, théâtre, etc.), d'une programmation cinéma et Ecoles aux Spectacles et d'un programme d'expositions.
- **Expérimenter:** le CCD n'organise pas en son sein d'ateliers qui permettraient au public d'expérimenter une forme artistique particulière comme c'est le cas dans d'autres centres culturels. La mise en place de ces ateliers a déjà été envisagée à plusieurs reprises mais n'a pas pu voir le jour pour des raisons d'infrastructures et de logistique. Dans cette matière, la Maison de la Pataphonie est le lieu qui permet au public du CCD de s'éveiller à la musique à travers un parcours ludique et interactif qui prend place à la Maison du Pléban. Les animations organisées dans le cadre des expositions constituent également une bonne alternative aux ateliers et permettent de développer la créativité des élèves lorsqu'il s'agit d'animations scolaires ou du grand public lors d'animations ouvertes à tous.
- **Capacité critique:** outre la volonté de proposer à travers l'axe diffusion des spectacles, films, expositions et conférences qui permettent de développer un certain regard critique sur des sujets de société, l'action de Prospect 15<sup>etc</sup> se situe de manière prépondérante sur l'axe nord de la boussole. A travers la convocation d'acteurs spécialisés selon des thématiques choisies, Prospect 15<sup>etc</sup> permet une réflexion sur le futur du territoire de l'arrondissement de Dinant.
- **Capacité relationnelle:** il n'y a pas de secteur particulièrement rattaché à l'axe relationnel mais plutôt des "pans" de certaines activités qui peuvent s'y identifier, comme le Concours International Adolphe Sax, qui, au-delà de son aspect "concours" et musical, mise énormément sur la convivialité et les rencontres qu'il permet de faire naître entre candidats, bénévoles, artistes, familles, membres du jury, commerçants dinantais, membres d'associations, etc. Les rencontres organisées en collaboration avec Article 27 ont également pour premier objectif de recréer un lien entre des publics fragilisés et le monde culturel (rencontres d'artistes avant ou après les spectacles).
- On peut voir par ailleurs que le **projet Sax** occupe une place significative au sein du CCD et que les activités qui sont organisées dans ce cadre couvrent quasiment les 4 axes de la boussole: concerts spécifiques Sax dans le cadre de la Saison pour l'axe de transmission, les Vélodies pour l'axe d'expérimentation, le Concours ou la Journée des Harmonies pour l'axe relationnel, la Maison Sax en partie du côté de l'axe critique, etc.

Au-delà de ces considérations propres à l'exercice, on peut voir l'apparition de certaines grandes tendances dans le fonctionnement du CCD, donnant déjà un aperçu de ses forces et faiblesses. Ainsi, la diversité des secteurs et des actions développées constitue inévitablement une force pour le CCD et est mentionnée comme telle par les équipes. A l'inverse, en termes de public, on voit que certains publics sont peu atteints, comme les jeunes ou les projets qui favorisent l'intergénérationnel.

### 2.1.2. Exercice Fiertés-Regrets

Si le premier exercice d'autoévaluation a été mené uniquement avec l'Equipe d'Animation et de Direction, l'ensemble des équipes a participé à l'exercice Fiertés-Regrets développé ci-dessous. Il semblait essentiel de pouvoir récolter la parole de chacun à un moment donné et l'exercice Fiertés-Regrets s'est révélé tout à fait pertinent dans ce cadre. Les exercices se sont déroulés en trois moments distincts et de manière séparée (Equipe Technique, Administrative et d'Animation/Direction) afin de privilégier les petits groupes, les spécificités et les réalités de chaque équipe. Chaque séance s'est déroulée de la même manière, à l'exception de l'Equipe Technique qui, pour une question d'organisation pratique, ne s'est pas exprimée sur la quatrième question.

La synthèse<sup>5</sup> qui suit est une compilation des réponses récoltées durant les trois moments d'autoévaluation avec les trois équipes du CCD. Celle-ci se décline sous deux appellations: points d'appui et de résistance. Ces notions sont fréquemment utilisées au CCD, notamment dans le rapport d'activités.

#### ***Points d'appui:***

De manière générale, il ressort des séances avec les équipes le plaisir de se mobiliser autour de grands projets qui renforcent la cohésion d'équipe, favorisent la rencontre avec des publics inhabituels, permettent de sortir du quotidien, de dépasser les frontières géographiques et d'utiliser des techniques inhabituelles/innovantes (exemples: Concours International Adolphe Sax, Vélodies, Filalubies, Ville des Mots, etc.).

- Les moyens:

Le CCD jouit d'infrastructures confortables, modernes et de qualité, ce qui lui permet une certaine capacité d'accueil du public, dans ses deux salles de spectacle (Salle Bayard et Salle Sax) et ses halls d'exposition, mais également des associations, dans ses deux salles de réunion. Par ailleurs, les bureaux constituent des espaces de travail aérés, adéquats et suffisants pour l'équipe. L'équipe reconnaît disposer également de matériel technologique à jour et dans l'air du temps (parc informatique, photocopieurs, etc.). Ces moyens dont dispose le personnel contribuent fortement au travail de qualité qui est fourni par l'équipe du CCD.

- Relation aux autres:

Quatre principes de travail propres au CCD ressortent de l'avis des équipes, reconnus et appréciés à leur juste valeur. On y retrouve un sens significatif de l'accueil et de l'ouverture qui veut que le CCD soit ouvert à tous, l'importance du partenariat comme axe de travail principal et la valorisation du partage d'expériences autant en interne (respect et valorisation des "ainés") qu'en externe (volonté de faire circuler les expériences et les informations).

- Relation à la Ville:

Le CCD peut se féliciter des bonnes relations entretenues avec son partenaire principal, la Ville. Le Centre Culturel est un acteur reconnu à Dinant, entre autres pour sa contribution au développement de la ville et de son espace urbain. Par ailleurs, le CCD jouit d'une certaine indépendance par rapport au pouvoir politique, ce qui lui permet de développer ses actions en toute autonomie.

- Equipe:

Le CCD peut compter, pour mettre en œuvre ses actions, sur une équipe composée de membres du personnel polyvalents, impliqués dans leur fonction, valorisés dans leur travail et aux compétences complémentaires.

---

<sup>5</sup> Cf. Annexe n°7: Exercice Fiertés-Regrets par équipe

- Projets/activités:

- Les équipes soulignent le caractère généraliste du CCD comme une force, c'est-à-dire sa capacité à pouvoir se lancer dans des projets divers tout en s'entourant d'acteurs spécialisés pour s'approprier des thématiques spécifiques.
- Les projets mis en place tentent souvent de développer la créativité des participants.
- On souligne la volonté de concevoir des activités qui poussent à la découverte du monde et des conceptions différentes des standards habituels.
- Les activités du CCD facilitent l'accès de l'artiste à l'expression de ses œuvres d'un côté, et de l'autre, du public en lui donnant des clés de lecture.
- Il y a une réelle volonté de favoriser une politique de prix démocratique dans l'ensemble des projets développés par le CCD.

De manière générale, l'équipe relève la qualité du travail fourni par le CCD, basée sur une certaine forme de professionnalisme, une vision à termes et une motivation de l'action. Ces éléments participent à la crédibilité de l'action culturelle du CCD à Dinant, mais également au-delà de son territoire d'implantation.

***Points de résistance:***

D'un point de vue global, il ressort, notamment de la part des Equipes Technique et Administrative, le sentiment, que certains métiers ou compétences des membres du CCD ne sont pas toujours considérés à leur juste valeur.

- Relation avec la Ville:

Même si la Ville soutient de manière générale les actions menées par le CCD, on observe un manque d'implication et d'intérêt de la part de la Ville et des opérateurs publics dans certains projets. Il en découle une lassitude à devoir sans cesse défendre et expliquer ses actions.

- Partenariat:

Si le partenariat est une hypothèse de travail assumée et valorisée par le CCD, cette manière de travailler constitue également une contrainte qui complique les tâches à différents niveaux:

- différences de rythmes et diversité des procédures internes des partenaires;
- différences d'implication;
- risque pour le CCD de se faire instrumentaliser;
- l'organisation minutieuse du CCD est parfois un frein au partenariat car celle-ci est parfois perçue comme de la rigidité.

- Publics:

On observe que les activités à destination des publics jeunes et précarisés font défaut au CCD, notamment dû à l'offre réduite d'activités d'éveil à la créativité et à l'expression et à l'absence de Centre d'Expression et de Créativité (CEC) et de Maison de Jeunes (MdJ) à Dinant (projets pourtant proposés et défendus auprès des partenaires publics, sans résultat à ce jour).

- Scolaire:

La collaboration avec les écoles est compliquée, pour toute une série de raisons (budget, transport, vision de la culture, horaire, etc.) et plus spécifiquement encore avec les établissements de l'enseignement secondaire.

- Image du CCD:

Les équipes observent que le CCD est parfois victime d'une double image négative: soit en tant que "Palais de la Culture", inaccessible et réservé à une élite; soit en tant que "rouleau compresseur", qui abat tout sur son passage et, à cause de son organisation minutieuse, ne laisse pas de place à l'improvisation ou à la flexibilité. Cette double image isole le CCD dans sa tour d'ivoire, d'autant plus qu'il s'est peu décentralisé sur son territoire d'implantation ces dernières années.

- Financement:

Le CCD se trouve depuis des années dans une situation d'incertitude quant à son financement et passe énormément de temps et d'énergie à le garantir, ce qui l'empêche de se focaliser à temps plein sur d'autres projets plus riches de sens.

- Communication et promotion:

- La plateforme de communication online, construite conjointement avec différents opérateurs de la Ville (Comité Dinant Sur Internet - CDSI), fait face à des difficultés récurrentes, ce qui ne permet pas de faire de ce projet un outil collectif de promotion de la commune pour ses partenaires.
- A l'heure des réseaux sociaux et de la communication virtuelle, les équipes observent la difficulté pour le CCD à suivre la multiplicité des canaux d'information et de promotion existants et à venir.

### 2.1.3 Rapports d'activités

Au-delà des exercices d'autoévaluation décrits précédemment et organisés depuis avril 2014, les Equipes d'Animation et de Direction évaluent chaque année leur action à travers l'écriture du rapport d'activités. Il semblait donc évident d'utiliser ces données pour compléter l'autoévaluation en cours, en se basant sur ce contenu systématique et peut-être plus analytique que les moments d'évaluation spontanée. Par ailleurs, l'analyse des rapports d'activités se révèle complémentaire; en effet, si certains éléments se confirment par leur répétition dans les deux méthodes, d'autres apparaissent à travers l'un ou l'autre outil de collecte des données. On obtient ainsi une analyse très complète sur l'action développée par le CCD ces dernières années.

#### Procédure

Deux rapports d'activités ont été choisis dans le cadre de cet exercice: le rapport 2008-2009, année du début du contrat-programme précédent, et le rapport 2014-2015, rapport le plus récent au moment de l'analyse. Depuis 2008, les rapports d'activités s'écrivent selon la même structure, en développant les considérations des équipes par ligne d'horizon, elles-mêmes déclinées en secteur d'activités. Dans chaque secteur, les propos se développent selon la même structuration que précédemment, c'est-à-dire en points d'appui et de résistance.

#### Ligne d'horizon n°1: Les moyens

Point d'appui	Points de résistance
- Financements alternatifs	- Incertitude - Énergie déployée à cet égard - Gel des budgets - Non-respect des conventions

#### Ligne d'horizon n°2: Le maillage

Points d'appui	Points de résistance	Région
- Dynamique de travail - Approfondissement des partenariats - Expertise CCRD dans l'accompagnement	- Timings différents - Notion de Coproduction/Partenariat <small>(effet comptoir)</small> - Individualisme des associations - Politisation de certaines structures	

Points d'appui	Points de résistance	Prospect 15
- Volonté partagée de travailler ensemble - Réactivité face à la désaffectation des services publics - Mobilisation aisée au fil des années	- Isolement de certaines communes - Individualisme ambiant - Combinaison des agendas - Exigences démocratiques	

Points d'appui	Points de résistance	Associatif
- Renouvellement interne dans les associations - Emergence de nouvelles associations - Expertise du CCRD dans l'accompagnement	- Evolution/raréfaction du bénévolat - Vieillesse des comités - Individualisme (personnes et associations) - Risque d'instrumentalisation du CCRD - Effet pervers de l'habitude des partenariats	

### Ligne d'horizon n°3: Le futur du territoire

Prospect 15

Points d'appui	Points de résistance
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volonté partagée de travailler ensemble</li> <li>- Refus partagé de voir un désert rural</li> <li>- Rôle porteur/mobilisateur de l'équipe P15</li> <li>- Veille attentive à l'évolution du territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disparition des services publics</li> <li>- Intérêts politiques</li> <li>- Difficile mobilisation des associations citoyennes <sup>(COAC)</sup></li> <li>- Revendiquer plutôt que construire</li> </ul>

Région (Terre Ferme)

Points d'appui	Points de résistance
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Culture au service d'une mobilisation - réflexion sur la ruralité</li> <li>- Partenaires très divers et très mobilisés</li> <li>- Prise de conscience par le milieu artistique des réalités rurales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté à mobiliser les publics</li> <li>- Consensus parfois malaisé entre partenaires</li> <li>- Financement aléatoire du projet</li> <li>- Réactions politiques</li> </ul>

### Ligne d'horizon n°4: La relation aux artistes

Diffusion

Points d'appui	Points de résistance
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programmations réfléchies/Réseaux<sup>(AssProPro)</sup></li> <li>- Eclectisme</li> <li>- Réponse à des besoins</li> <li>- Soutien significatif de la Province</li> <li>- Diversité des disciplines</li> <li>- Mise en valeur de réalisateurs/comédiens locaux</li> <li>- Relation aux artistes capables différemment</li> <li>- Projets collectifs ou d'ensemble</li> <li>- Conditions favorables aux projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation des coûts</li> <li>- Augmentation des exigences techniques</li> <li>- Absence de certains arts de la scène</li> <li>- Décentralisation rurale difficile</li> <li>- Mobilité et organisation scolaires</li> <li>- Mise en place de partenariats complexes</li> <li>- Coût des exigences technologiques</li> <li>- Relations avec les partenaires</li> <li>- Risques de collaborations systématiques</li> <li>- Absence de financement spécifique</li> <li>- Infrastructures inexistantes et mal adaptées aux besoins (décentralisation)</li> </ul>

Saison/Ecoles aux Spectacles/RV/Fest/Cinéma/Epoq/Aide à la Création

### Ligne d'horizon n°5: Vers une culture plus ouverte

Transversalité

Points d'appui	Points de résistance
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rencontres artistes/public</li> <li>- Partenariats</li> <li>- Sensibilisation et réflexion à des thématiques sociétales via les programmations</li> <li>- Prix démocratiques</li> <li>- Promo et infos adaptées aux publics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réactivité limitée des partenaires potentiels</li> <li>- Difficulté à toucher les jeunes <sup>(hors écoles)</sup></li> <li>- Problèmes de mobilité</li> <li>- Accessibilité du CCRD</li> </ul>

### Ligne d'horizon n°6: La politique musicale

AIAS/Maison de la Pataphonie/Diffusion

Points d'appui	Points de résistance
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rôle fédérateur <sup>(AIAS)</sup></li> <li>- Diversité des facettes <sup>(AIAS)</sup></li> <li>- Lien avec l'image de la Ville <sup>(AIAS)</sup></li> <li>- Reconnaissance extérieure <sup>(Pataphonie)</sup></li> <li>- Originalité <sup>(Pataphonie)</sup></li> <li>- Volonté d'innovation <sup>(Pataphonie)</sup></li> <li>- Propositions musicales <sup>(Programmation)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vieillesse de l'association <sup>(AIAS)</sup></li> <li>- Difficulté de mettre à jour les objectifs <sup>(AIAS)</sup></li> <li>- Implication de la Ville <sup>(AIAS)</sup></li> <li>- Conditions d'utilisation <sup>(Pataphonie)</sup></li> <li>- Evolution du projet <sup>(Pataphonie)</sup></li> <li>- Coûts importants <sup>(Programmation)</sup></li> </ul>

### Ligne d'horizon n°7: Le patrimoine

Centre de documentation/Expo/Conférences/Déplacements

Points d'appui	Points de résistance
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lieu de référence <sup>(Centre de documentation)</sup></li> <li>- Nombreux projets en partenariat <sup>(expo)</sup></li> <li>- Valorisation du patrimoine et artistes locaux <sup>(expo)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moyens humains, technologiques &amp; spatiaux <sup>(Centre de documentation)</sup></li> </ul>

### Ligne d'horizon n°8: L'évaluation

Points d'appui	Points de résistance
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conscience de l'utilité de la démarche</li> <li>- Expression d'objectifs clairs et assumés</li> <li>- Capacité à se remettre en question</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte de vision partagée assumée par tous</li> <li>- Pas de réponse à la question "à quoi ça sert?"</li> <li>- Lenteur/absence de changement suite à la remise en question</li> </ul>

## 2.2. Le territoire d'implantation du CCD

La récolte de données froides a visé à alimenter le débat des équipes et du CO en vue de répondre à la question "c'est quoi Dinant aujourd'hui?", permettant de faire un arrêt sur image du territoire d'implantation.

Consécutivement au travail de collecte des données à partir d'études et d'analyses réalisées par l'IWEPS<sup>6</sup>, le SEGEFA<sup>7</sup>, le Centre DEMO UCL, la FW-B (dans le cadre des Assises du développement territorial) et la Ville de Dinant (PCDR, Din-accueil, l'ADL, l'AMCV<sup>8</sup> et Prospect 15<sub>etc</sub>), un premier travail de rédaction analytique a été réalisé<sup>9</sup>. Des thématiques ont été retenues en ce qu'elles touchent à la situation dinantaise aujourd'hui et sont significatives de celle-ci: la situation régionale, la population, les secteurs de l'économie et de l'emploi, les données en matière d'éducation et d'enseignement, l'environnement, le cadre social, la mobilité, le logement, la culture et les dispositifs communaux en cours.

Ces thématiques ont ensuite été approfondies en collaboration avec le service démographique de l'UCL (DEMO) et plus précisément lors de la rencontre avec Thierry Eggerickx, démographe et sociologue, pour aboutir à la rédaction d'un document et d'une présentation intitulés "**Le vieillissement et la paupérisation, des maux structurels à l'échelle locale**"<sup>10</sup>. Ce choix "démographique" se justifie par l'impact considérable de la situation de la population de Dinant (âge, taille de ménages, revenus, activités professionnelles, etc.). De ce travail, il ressort clairement que Dinant, à l'instar d'autres communes wallonnes, souffre d'un double mal. Si ce dernier n'est pas typique à la ville, il n'en demeure pas moins problématique.

\*

La question du vieillissement est cruciale dans beaucoup de pays d'Europe occidentale et orientale, dans de très nombreuses communes wallonnes, particulièrement les petites villes, et donc également à Dinant. Cette réalité est structurelle, propre à un ensemble bien plus large qu'une commune mais qui, reliée au quotidien local, rend la situation plus problématique.

Le **vieillissement de la population** est généralement causé par la baisse du taux de natalité et l'allongement de la durée de la vie. A Dinant, la migration constitue une autre cause du vieillissement: en effet, l'attractivité de la région auprès des (pré)pensionnés est forte (sur-vieillessement). Elle est cependant rarement accompagnée d'un retour à la région d'origine lorsque ces personnes âgées vieillissent et deviennent dépendantes. Cet ancrage local d'un nouveau genre est important à Dinant et a une conséquence non négligeable sur les besoins, pas toujours rencontrés, en structures d'accueil du grand âge. Autre facette de la migration, la répulsivité de la ville auprès des tranches jeunes (sous-vieillessement). Dinant est ainsi touchée par ce double phénomène d'attractivité et de répulsivité.

En 2015, la ville de Dinant compte 13.555 habitants dont 51,3% ont entre 20 et 64 ans, 26,1% sont âgés de plus de 65 ans, 22,6% ont entre 0 et 19 ans. Il y a presque autant d'hommes que de femmes. Au fil du temps, la **structure des ménages** s'est modifiée de manière importante: augmentation du nombre d'isolés hommes et femmes, diminution du nombre de couples mariés avec enfants, augmentation du nombre de couples au statut de cohabitant avec enfants (sans passer par le mariage), stagnation du nombre de ménages monoparentaux féminins. En reliant cette situation aux considérations scientifiques des démographes (c'est-à-dire ce que les démographes considèrent comme des standards en matière de science démographique), il est établi que:

---

<sup>6</sup> Institut Wallon de l'Evaluation, de la Prospective et de la Statistique

<sup>7</sup> Service d'Etude en Géographie Economique Fondamentale et Appliquée (Ulg)

<sup>8</sup> Association du Management du Centre-Ville

<sup>9</sup> Cf. Annexe n°8: Données froides – Premier niveau d'analyse

<sup>10</sup> Cf. Annexe n°9: Données froides - Le vieillissement et la paupérisation, des maux structurels à l'échelle locale

- les isolés sont des personnes à revenus généralement plus faibles que la moyenne (à Dinant ils représentent une proportion importante des ménages);
- les couples mariés avec enfants représentent la base "stable" des ménages (longévité, ancrage local, propriété du logement);
- les couples cohabitants avec enfants représentent une tranche de la population dite volatile, notamment en matière de mobilité professionnelle, de migration, de soutien socio-familial;
- les ménages monoparentaux sont également dits les plus fragiles, avec des revenus inférieurs à la moyenne.

En regroupant ces constats, Dinant apparaît comme une ville en voie de paupérisation.

Par ailleurs, il est généralement acquis que c'est dans les villes que le **logement** présente le caractère le plus divers et la palette de couts la plus étendue. Cela se vérifie pour Dinant, où la structure des ménages se répercute dans le type de logements. Ainsi, en 2001, on comptait 4.300 bâtiments dont 5.005 logements (116 logements pour 100 bâtiments). En 2013, on comptait 4.686 bâtiments dont 6.091 logements (130 logements pour 100 bâtiments), soit une augmentation de 16%. L'augmentation du nombre de logements proportionnellement au nombre de bâtiments montre que le centre de Dinant est confronté à un problème de division des maisons unifamiliales:

- la demande est plus forte pour ce type de logements plus petits puisque le nombre de ménages d'une ou deux personnes augmente (les personnes retraitées, notamment, disposent généralement d'un revenu moindre et sont donc à la recherche de logements à loyer modéré);
- cette problématique est parfois liée aux marchands de sommeil, créant des situations de logements parfois insalubres et des problèmes de parking et de mobilité;
- les modifications visant à transformer les commerces en logements viennent complexifier la situation.

Ces changements au centre-ville induisent en outre des soucis en matière de cohésion sociale (dualisation de la ville avec un centre appauvri et une périphérie bourgeoise). Des études réalisées aux Etats-Unis montrent pourtant que la mixité sociodémographique a tendance à tirer les populations vers le haut (en matière scolaire notamment). Notons également le risque d'insécurité ou de sentiment d'insécurité dans les centres urbains où règne cette dualisation.

En ce qui concerne la **vie économique** à Dinant, c'est le secteur tertiaire qui est majoritaire, principalement composé des activités commerciales, touristiques et des services publics. L'activité commerciale représente le secteur économique qui compte le plus d'établissements. L'éducation, l'administration communale et les autres administrations publiques ainsi que les soins de santé sont des acteurs économiques locaux importants en raison du nombre d'emplois salariés. Le secteur secondaire se fait discret tandis que le secteur primaire est stable mais ne représente qu'une part insignifiante de l'activité économique locale (tant au niveau de l'emploi salarié, indépendant que du nombre d'établissements).

Le **commerce dinantais** s'articule en deux pôles: le centre-ville (commerces indépendants pour la plupart situés sur la rive droite de la Meuse) où 25% des commerces appartiennent au secteur HORECA; le Tienne de l'Europe et le zoning de la Voie Cuivrée qui regroupent des commerces appartenant majoritairement à des chaînes de magasins. Mais, à l'instar de nombreuses communes, cette concentration des (grandes) enseignes en périphérie se fait au détriment du cœur de bourg. C'est un réel problème car la dynamique urbaine et la vie du centre-ville sont dès lors en perte de vitesse. De plus, certains commerces locaux ne sont pas directement en lien avec les besoins des habitants (offre touristique).

En matière de **chômage**, Dinant connaît des chiffres peu enviables: 14,1% des 20-64 ans sont au chômage contre 10% pour l'ensemble de la Province.

Autre élément de l'économie, le **tourisme**. Le SDER<sup>11</sup> reprend Dinant comme pôle touristique majeur. L'exploitation des ressources (cadre naturel, patrimoine bâti et culturel) a permis de développer le secteur en offrant un large panel d'activités variées, permanentes, ponctuelles ou récurrentes (histoire, sport, nature, culture, etc.). L'offre d'hébergement est importante et diversifiée (hôtels, gîtes). La commune compte 14 attractions considérées comme majeures par le Commissariat Général au Tourisme. Depuis de très nombreux mois, les travaux d'égouttage, les nouvelles installations d'impétrants, la rénovation des trottoirs ainsi que les travaux de la "Croisette" rendent la ville peu attrayante et la mobilité et le parking y sont malaisés.

Même si Dinant demeure un **centre scolaire** important (plus de 4.600 élèves tous réseaux et types d'enseignements confondus), ici aussi la situation évolue. Le choix de l'école ne repose plus nécessairement sur des choix que l'on appellera philosophiques, mais plutôt sur des données comme le lieu de travail des parents ou le lieu de scolarisation des amis. La courbe de fréquentation scolaire des écoles de la ville est stable ou en décroissance, ce qui peut s'expliquer par des causes diverses. Le constat "Dinant en chantier" ne favorise pas la mobilité, la desserte scolaire est sous l'influence parfois négative des modifications d'horaire en faveur des grands centres et donc au détriment de la zone rurale (la coordination SNCB/TEC ne simplifie pas la vie des navetteurs, la voiture demeure un mode privilégié). L'attrait scolaire de Ciney et de Namur est par ailleurs incontestable. Notons ici aussi l'influence de la démographie (volatilité de la population, profils migratoires par âges).

**L'environnement** est un atout incontestable pour la ville, surtout pour les personnes âgées. La commune abrite, en tout ou en partie, 11 réserves naturelles. La plupart de ces sites est de grand intérêt biologique et scientifique pour la Wallonie. Les zones Natura 2000 renforcent et élargissent les réserves naturelles: trois zones occupent 1.660 ha à Dinant (sur une superficie totale de 9.980 ha). Il existe plusieurs bâtiments exceptionnels sur le territoire de la commune (château-ferme, église, tours, clochers, etc.) et dans l'ensemble, les villages présentent une belle homogénéité dans les volumes, les structures et les matériaux. Le centre-ville est recensé en Zone Protégée et de nombreux villages sont soumis au RGBSR (Règlement Général sur les Bâtisses en Site Rural). En outre, de nombreux bâtiments figurent dans le "Patrimoine monumental wallon". Le cadre naturel et bâti exceptionnel est source de développement économique, social et touristique.

Au niveau **social**, la paupérisation de la ville a un impact incontestable et représente une charge importante sur les demandes sociales (alphabétisation, santé, logement, etc.). Le travail social concerne un grand nombre et une importante diversité de services en lien avec l'action sociale, chacun ayant des compétences bien spécifiques pour couvrir l'ensemble des besoins de la population (CPAS, Régie des Quartiers, Bar à Soupe, Domino Lafontaine, Solidarité Dinantaise, Plan de Cohésion Sociale, etc.). En ce qui concerne l'enfance et la jeunesse, l'accueil extra-scolaire est organisé sur le territoire. Il centralise les informations relatives à l'accueil des enfants durant les périodes non scolaires, coordonne les acteurs de cet accueil, crée des partenariats, met en place des activités. Trois crèches accueillent les petits sur le territoire, les besoins en la matière étant très importants. Les troisième et quatrième âges ne sont pas non plus oubliés, plusieurs associations de 3x20 sont actives sur le territoire qui abrite trois maisons de repos/et de soins et résidences-services.

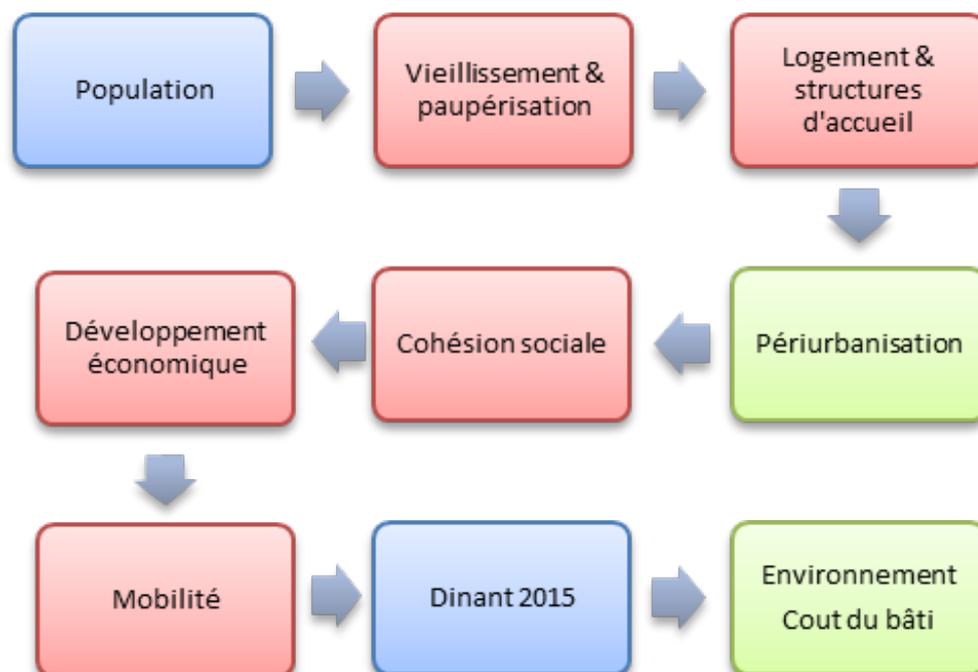
En matière de **santé**, le Centre Hospitalier Dinantais est le plus gros employeur local, avec plus de 500 emplois. Il a fusionné en 2012 avec les Cliniques Universitaires de Mont-Godinne. Une commission para-communale de la santé existe de même que la Maison des Diabétiques. Plusieurs associations d'aide aux personnes en situation de handicap sont installées à Dinant: AViQ, Altéo, Itinéris, HandyTour, Souffle un peu, etc. L'Asbl Destination, quant à elle, prend en charge les personnes sujettes à des assuétudes (tabac, drogue, alcool).

---

<sup>11</sup> Schéma de Développement de l'Espace Régional

En ce qui concerne la **mobilité**, la périurbanisation touche des communes de plus en plus éloignées des pôles économiques avec les problématiques concomitantes (absence de mobilité publique sans espoir d'amélioration, nécessité du deuxième véhicule et question dramatique pour ceux qui n'ont pas les moyens du premier véhicule, accueil des enfants, engorgement des liaisons et des entrées de ville, etc.). Le coût du logement souvent attractif entre en opposition avec une faible mobilité. On observe alors une mise à distance non seulement sociale mais également spatiale. De son côté, la mobilité ferroviaire est satisfaisante, surtout vers Namur et Bruxelles. La desserte en bus est essentiellement favorable en période scolaire.

Une tentative de synthèse pour conclure:



La ville de Dinant subit l'influence de sa démographie: vieillissement et paupérisation sont deux caractéristiques majeures. Dès lors, le poids de l'accompagnement social est important. La situation géographique de Dinant est un atout (nouveaux logements), mais il faut être attentif aux effets pervers de la périurbanisation, notamment en matière de cohésion sociale et de mobilité. Le développement économique est quant à lui peu favorable. Deux atouts à intégrer dans une réflexion globale: l'environnement et le coût du bâti.

## 2.3. Le public du CCD

### 2.3.1. Les questionnaires

Pendant près de quatre mois (septembre-décembre 2015), deux types de questionnaires ont été distribués<sup>12</sup>. Le premier, tout public, a été diffusé par différents moyens: relais par internet (version online), encartage dans le *Pas de Conduite*<sup>13</sup>, relais via deux newsletters, distribution lors d'activités intra (spectacles saison, séances cinéma, animations expo, etc.) et extra muros (Montmartre, marché), disposition sur les présentoirs du CCD, etc. L'objectif était de toucher autant du public habitué à venir au CCD qu'un public "tout-venant", ne connaissant pas nécessairement le CCD. Au total, 357 questionnaires ont été remplis.

Le deuxième questionnaire a quant à lui été distribué à la Maison de la Pataphonie et adapté pour son public spécifique. Il a par ailleurs été traduit en néerlandais. Celui-ci a été donné aux visiteurs de la Maison (un questionnaire par groupe de visiteurs) et rempli avec les animateurs. Au total, 165 questionnaires ont été remplis.

Avant de poursuivre l'analyse, il semble important de rappeler que ce questionnaire et les résultats qui en découlent demeurent une interprétation subjective et n'ont pas de visée scientifique. Ils permettent cependant d'en extraire certaines tendances générales.

#### *Le public*

Le public touché par le questionnaire tout public et qui pourrait donc être amené à participer aux activités du CCD est majoritairement dinantais. Les communes avoisinantes sont cependant bien représentées, ce qui montre l'attrait du CCD hors de son territoire d'implantation. Cet échantillon est majoritairement féminin (63%) et est constitué, on peut le dire, de personnes plutôt âgées, puisque les 2/3 ont plus de 55 ans. La tranche 25-34 ans ne représente quant à elle que 5% du public interrogé, ce qui corrobore le constat de la sous-représentation du public jeune, mentionné à plusieurs reprises précédemment. En termes de fréquentation, deux types de public se distinguent: le premier (55,48%) vient occasionnellement au CCD, à raison d'une à plusieurs fois par an alors que le deuxième (36,89%) peut être considéré comme un public fidèle et assidu, se rendant au CCD une à plusieurs fois par mois.

Du côté de la Maison de la Pataphonie, on observe un public beaucoup plus éclaté du point de vue de sa provenance: les visiteurs viennent de partout en Belgique pour découvrir la lutherie sauvage ou même de plus loin, avec 15% de touristes étrangers. La moyenne d'âge est également sensiblement différente, avec une majorité de visiteurs se situant entre 25 et 44 ans.

De manière générale, les deux publics se rendent au CCD ou à la Maison de la Pataphonie accompagnés d'un membre de leur famille ou d'amis. En Pataphonie, on remarquera le lien plus systématique à une association ou une institution, qui peut s'expliquer par les visites organisées dans ce cadre.

Quand on s'intéresse aux raisons pour lesquelles le public se rend ou pas au CCD, on observe que le contenu des activités proposées reste l'incitant premier, suivi de près par la notion de plaisir et de divertissement. La fonction sociale ("voir des gens" et "ne pas rester seul chez soi") n'est cependant pas à négliger, représentant près de 10% des raisons de se déplacer. Du côté des raisons de ne pas se déplacer, on notera que l'activité culturelle ne constitue pas une priorité dans le quotidien des gens, justifiant leur non-venue par un manque de temps. Notons tout de même la mention des problèmes d'accès et de mobilité, qui confirme un sentiment perçu depuis de longues années à Dinant.

---

<sup>12</sup> Cf. Annexes n°10 à 13: Questionnaires CCD et Maison de la Pataphonie

<sup>13</sup> Publication trimestrielle du CCD

### ***Un centre culturel***

Dans la conscience des gens, un centre culturel est majoritairement associé aux activités de diffusion, telles que le théâtre, le cinéma ou les expositions ainsi qu'aux secteurs artistiques comme la peinture, l'art ou la photographie. En référence aux 4 axes de la boussole, on voit que la fonction de transmission a davantage d'importance. Les projets qui couvrent les trois autres axes sont moins perceptibles dans la conscience des publics et cela peut expliquer la raison pour laquelle ceux-ci ne sont pas mentionnés de manière significative. Cette tendance se retrouve également dans les questions 6 et 7 du questionnaire tout public: les activités phares du CCD, ou celles pour lesquelles le public retient un souvenir positif, sont fortement liées au théâtre, au cinéma et aux expositions.

En ce qui concerne les sources d'insatisfaction (Q8 - mauvais souvenirs), il ne ressort pas de tendance particulière, les remarques émises s'apparentant davantage à des anecdotes individuelles. Deux thématiques peuvent cependant être gardées à l'esprit en termes de fonctionnement interne: la formule de la présentation de saison, qui ne plait pas toujours, et la disposition du bar du CCD, qui ne permet pas un accueil des plus conviviaux.

### ***Communication/promotion***

En termes de promotion et de communication, on voit qu'autant le CCD que la Maison de la Pataphonie jouissent de leur ancrage local et de proximité. En effet, la majorité des répondants connaît les deux structures via un proche ou une connaissance, ou parce qu'elle vit dans la région. Au niveau des supports, on observe une légère préférence pour les contenus online à la version papier. Pour la Maison de la Pataphonie, on notera le travail de la Maison du Tourisme et du Syndicat d'Initiative, qui remplissent leur rôle de circulation de l'information des structures touristiques de la commune.

## 2.4. Analyse des données

L'ensemble du travail d'autoévaluation développé précédemment s'est déroulé d'avril à décembre 2015. Au fur et à mesure de l'avancement de ce travail, les résultats ont été présentés et retravaillés avec le Conseil d'Orientation et l'Equipe d'Animation afin d'en faire émerger des intuitions d'enjeux.

### 2.4.1. Présentation des données froides – Premier niveau d'intuitions

#### A. Conseil d'Orientation – Septembre 2015 <sup>14</sup>

Pour commencer la réunion, il a été demandé aux membres du CO de réfléchir, en sous-groupes, à 3 forces et 3 faiblesses de la commune de Dinant. Les éléments qui sont ressortis de ce premier exercice ont essentiellement relevé des aspects environnementaux, patrimoniaux et politiques. A la suite de ce tour de table, la présentation du travail réalisé sur les données froides a apporté un regard plus démographique et économique sur la commune, ce qui a permis de faire émerger une série de réflexions concernant la population dinantaise aujourd'hui:

- La question de la **cohésion sociale**, mais aussi de l'isolement des individus revient régulièrement. Cela s'observe à différents niveaux: en centre-ville, les logements bon marché attirent des ménages à petits revenus ou des personnes isolées (célibataires, personnes âgées, familles monoparentales, etc.) alors que dans les villages, les familles plus aisées s'enferment dans un quotidien chargé et un rythme de vie qui ne laissent pas beaucoup de place ni de temps à la rencontre;
- La **culture** semble pouvoir répondre à cet isolement et à ce manque de cohésion, mais elle se heurte à un manque d'envie, de curiosité et de temps dans le chef des individus. On observe en effet, en zone rurale, qu'il est difficile d'attirer au CCD une population en dessous de 50 ans. L'enjeu pourrait donc se situer à ce niveau: comment attirer la population à la culture, pour mieux faire se rencontrer les gens, pour les sortir de leur isolement et de l'individualisme ambiant?
- Plus spécifiquement à Dinant, on évoque également un manque de **vision à long terme** de la part du pouvoir politique pour développer un futur harmonieux dans la commune.

#### B. Equipe d'Animation <sup>15</sup>

La même présentation des données froides a été effectuée avec l'Equipe d'Animation. Les commentaires qui en sont ressortis ont permis de compléter une vision globale de la commune:

- Le manque de **vision à long terme** pour la ville de Dinant par les pouvoirs politiques est également souligné et s'observe dans des secteurs divers (environnement, patrimoine, social, économique). Par ailleurs, les élus semblent passer plus de temps à se défendre dans des conflits interpersonnels que sur des projets de développement de la ville;
- Ce manque de vision est pallié par **le monde associatif et socioculturel** qui arrive péniblement à mettre des choses en place, bien souvent sans soutien de la part de la Ville. En ce sens, le CCD est vu comme un contre-pouvoir qui permet d'organiser des activités, engrangeant une dynamique positive en ville.

---

<sup>14</sup> Cf. Annexe n°14: CO – 21/09/2015

<sup>15</sup> Cf. Annexe n°15: Réu Anim – 07/12/2015

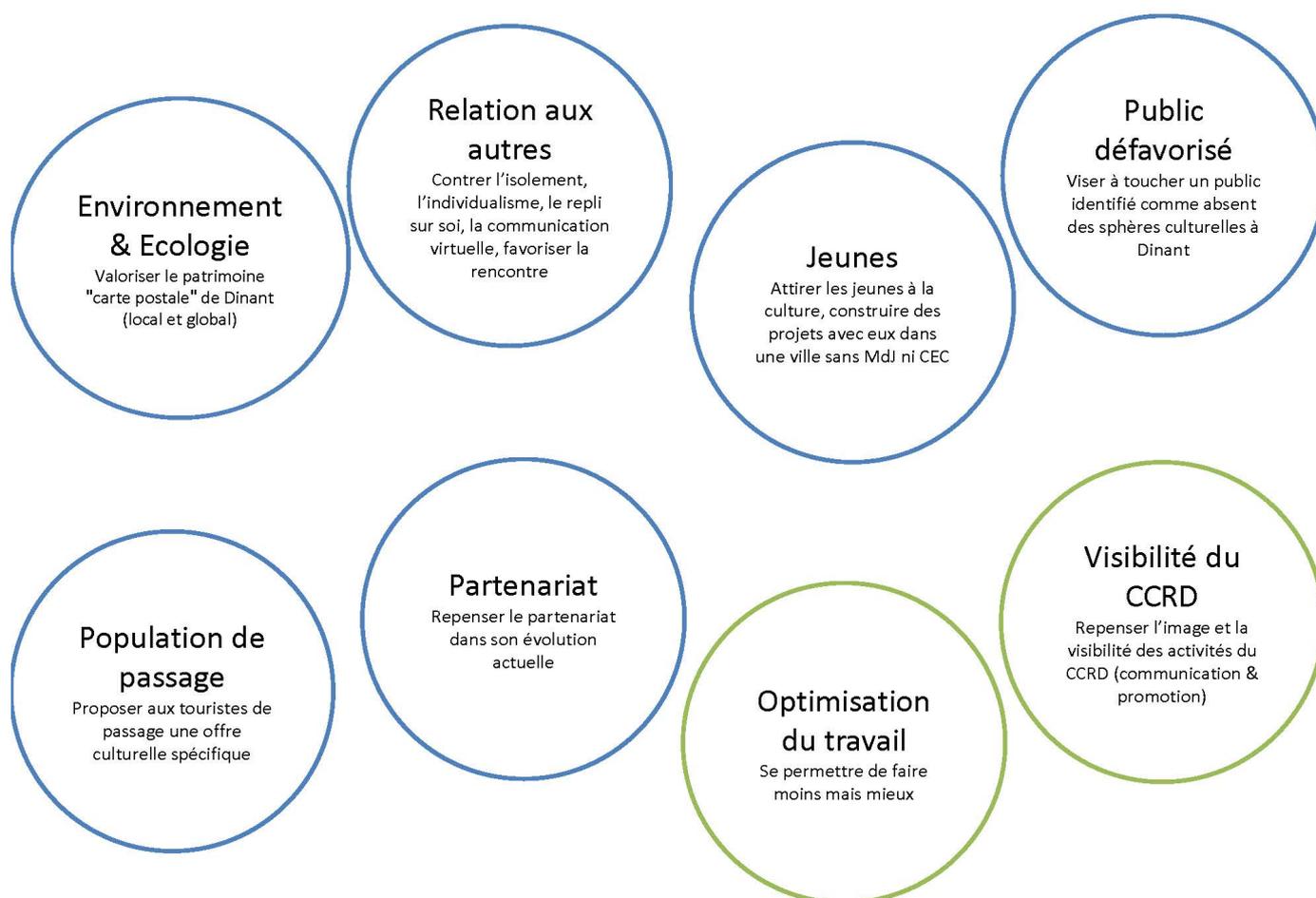
## 2.4.2. Présentation des moments d'autoévaluation – Deuxième niveau d'intuitions

### A. Conseil d'Orientation – Décembre 2015 <sup>16</sup>

Après s'être penché sur l'analyse de la ville de Dinant, le CO de décembre a été l'occasion de présenter l'action du CCD à travers quatre axes:

- le contrat-programme 2009-2012 (prolongé jusqu'en 2018), décliné en 8 lignes d'horizon guidant l'action du CCD depuis 2009;
- les équipes du CCD et leurs attributions (direction, animation, administrative et technique);
- les moments d'autoévaluation de l'action du CCD par ses équipes réalisés depuis avril 2015;
- la synthèse de deux rapports d'activités de référence (2008-2009 et 2014-2015), outil d'évaluation annuel de l'Equipe d'Animation.

Au terme de ces deux réunions (septembre et décembre), l'objectif a été de faire émerger des thématiques/problématiques propres à Dinant dont on ira vérifier la pertinence/le sens auprès des partenaires et de la population du territoire d'implantation lors de l'analyse partagée. On envisage le terme "thématique" dans un sens global. L'idée ici est de chercher des phénomènes de société pour lesquels une transformation, une évolution est possible, via, par exemple, une action du CCD. Huit thématiques sont ressorties du CO:



<sup>16</sup> Cf. Annexe n°16: CO – 07/12/2015

On remarque qu'il a été difficile à certains moments, pour les membres du CO, de rester concentrés à un niveau global d'analyse. Des aspects très pratico-pratiques ont été longuement discutés (ex: jour de programmation des spectacles de théâtre) alors que ceux-ci ne constituent pas des enjeux généraux en lien avec la population dinantaise. Cela peut s'expliquer par la distance que les membres du CO ont avec le fonctionnement interne et la réalité du CCD et donne tout son sens à la sollicitation de l'Equipe d'Animation, en complément à la réflexion engagée jusqu'alors.

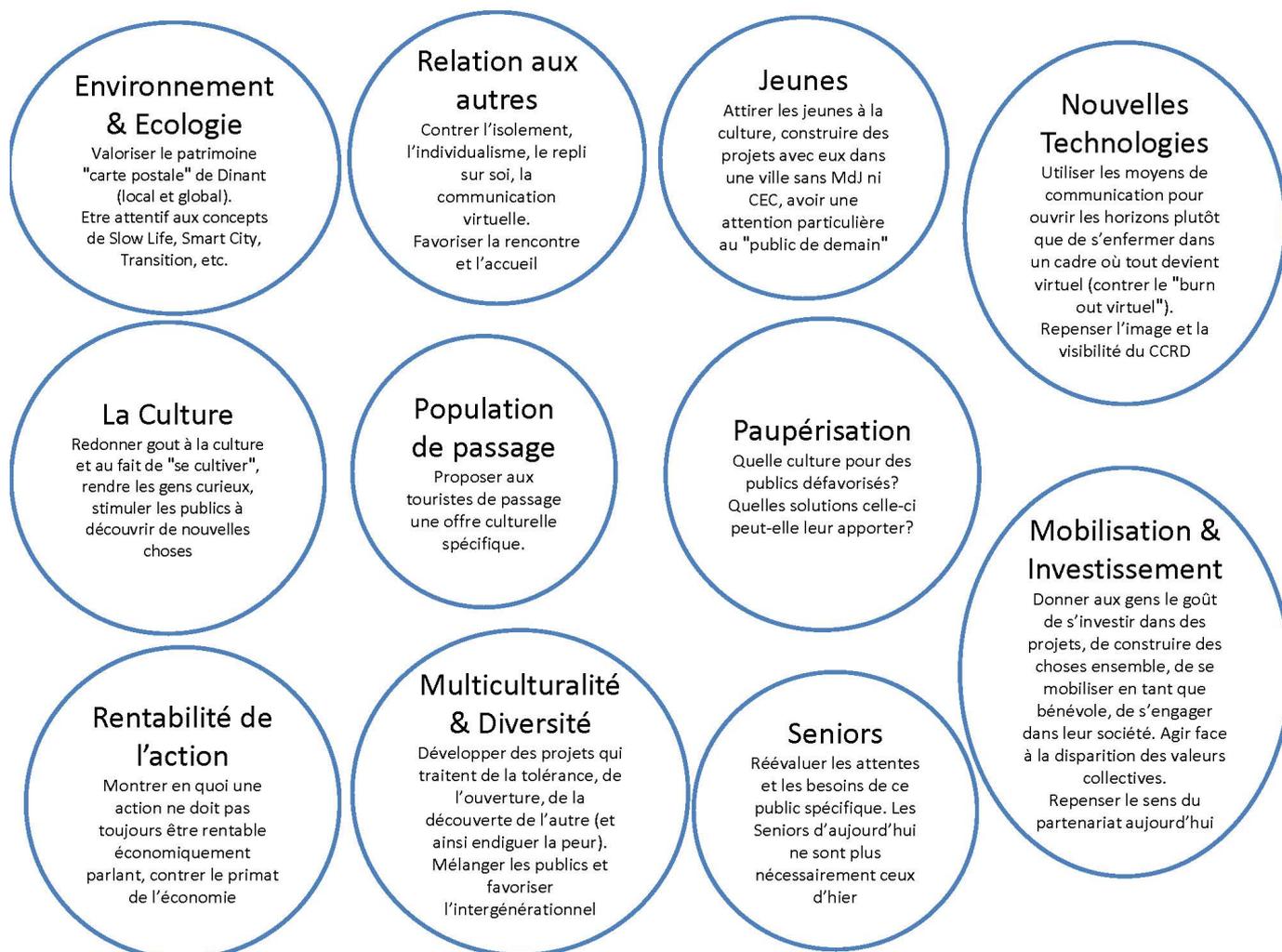
### B. Equipe d'Animation <sup>17</sup>

La présentation à l'Equipe d'Animation s'est limitée à une restitution des moments d'autoévaluation et à la synthèse des rapports d'activités, ce qui a permis également d'en ressortir une série de thématiques dont voici un aperçu global:



<sup>17</sup> Cf. Annexe n°17: Réu Anim – 16/12/2015

On peut voir que les thématiques ressorties du CO et de l'Equipe d'Animation se rejoignent et se complètent sur certains points, alors que certains sujets ne sont mentionnés que par l'une ou l'autre équipe, ce qui démontre bien la complémentarité des deux lieux de réflexion. La synthèse ci-dessous reprend l'ensemble des thématiques qu'il paraît pertinent de garder en tant qu'intuitions d'enjeux pour la construction du contrat-programme.



### 2.4.3. Troisième niveau d'intuitions

En janvier 2016, les membres du CO ainsi que l'Equipe d'Animation ont retravaillé les thématiques obtenues jusqu'alors afin de tenter de trouver un (ou plusieurs) fil(s) conducteur(s) qui reliait(en)t l'ensemble des intuitions (voir tableaux ci-dessous).

Nous ne sommes cependant pas parvenus à faire émerger de nouvelles thématiques ou une catégorisation plus claire. Nous avons constaté que nous étions manifestement arrivés au bout du processus et qu'une étape supplémentaire de synthèse ne nous apporterait pas de nouvelle nuance.

Il nous apparaît, à ce moment de l'évaluation, que le choix du partenariat comme pierre angulaire du contrat-programme précédent, qui avait été fait tenant compte de l'état de la société en 2009, mérite d'être revu à la lumière de la société actuelle dont les tableaux ci-dessus illustrent une situation nouvelle.

Equipe d'ANIMATION/DIRECTION									
DC	RP	AF	LW	MRM	OG	MCL	BL	BB	MB
Créer du lien	Lien/mieux-être/ouverture	Renforcement du transgénérationnel	Culture pour tous	Tourisme culturel	Culture comme moteur de la croissance	Construire ensemble avec/pour tous	Intergénérationnel	Proposer du sens/réflexion	Contre le primat de l'économie, du tout à la consommation
Bien-être/Mieux-être	Pour tous	Sortir du CCRD, à la rencontre	Droit à la différence	Bénévolat = moteur associatif		Donner l'envie de construire ensemble avec/pour tous	Tous les publics	Développer les liens	Lutter contre les fractures sociétales
	Culture = alternative	Mettre les gens en relation pour des services divers		Patrimoine = réponse à la paupérisation				Générer des valeurs autres que marchandes	

CONSEIL D'ORIENTATION										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Ouverture</b>	Nouvelles valeurs <u>culturelles</u>	Relation aux autres	Modernité <u>culturelle</u> , nouveaux enjeux	Lieux <u>culturels</u> comme lieux de rencontre, d' <u>expérimentation</u> et de <u>découverte</u>	<u>Culture</u> = être acteur (effort)	<u>Culture</u> comme lieu de la relation aux autres	Attention aux autres	Connaître la ville et le monde	Nouvelles technologies comme médiation intergénérationnelle	La transition
Relation aux autres	Relation aux autres	<u>Culture</u>		Mobilisation <u>culturelle</u>	<b>Ouvrir les portes</b> aux publics de demain		Démarche <b>bénévoles</b> d'engagement	Aspect ludique de la <b>culture</b>		
	<u>Culture</u> = évoluer vers de nouvelles valeurs	<b>Multiculturalité</b>					Refus de ce qui est excessif dans notre société	Identité du jeune? Avoir une <u>culture</u> ?		
	Développer une nouvelle qualité de vie							La <b>culture</b> en <b>plein air</b>		

### 3. L'analyse partagée du territoire

Une fois les intuitions d'enjeux obtenues par le travail de l'Equipe d'Animation et du Conseil d'Orientation, l'objectif de l'analyse partagée est de confronter ces tendances aux vécus et aux pratiques de la population du territoire d'implantation, à savoir les Dinantais.

#### 3.1. Description de la démarche

L'opération *En Portes & Vous!* a eu pour objectif de questionner la population dinantaise sur la manière dont elle vit sa ville, mais aussi sur les espoirs et rêves qu'elle nourrit pour sa commune. Pour ce faire, le projet a proposé aux groupes participants de s'exprimer de manière créative sur une porte grandeur nature et d'y représenter:

- la commune (Dinant + villages), telle que vécue aujourd'hui;
- la commune (Dinant + villages), telle que rêvée dans un avenir proche (= d'ici cinq ans afin d'obtenir des données réalistes et exploitables).

##### 3.1.1. Appel à participation:

Une centaine d'associations, comités de quartier, écoles, structures politiques, opérateurs culturels et socioculturels a été invitée à participer à ce projet via un courrier spécifique, un rappel par mail et des contacts directs quand cela a été possible. Au-delà de cet appel ciblé, une vidéo conviant tout citoyen intéressé par la démarche aux réunions d'information du projet a été diffusée:

- sur le site internet du CCD;
- sur l'agenda web et via l'émission "L'Invité" de la chaîne de télévision locale MATélé;
- via une newsletter à tous les membres du CCD (± 2.800 personnes).

##### 3.1.2. Séances d'information:

Trois séances d'information<sup>18</sup> ont eu lieu au CCD en avril et en mai 2016 et ont rassemblé plus de 30 associations et structures dinantaises. Un dossier d'information et de description du projet a été distribué aux personnes présentes, reprenant toutes les consignes ainsi qu'un bulletin d'inscription<sup>19</sup>.

Ces réunions ont eu pour effet "collatéral" la rencontre de certaines associations et structures qui ne se connaissaient pas, alors qu'elles sont parfois actives à Dinant depuis des années. Des contacts se sont formés entre différents partenaires, qui donneront peut-être lieu à des collaborations ou rapprochements futurs. Il est à noter que pour le CCD aussi, ces réunions ont été l'occasion de faire connaissance ou de reprendre contact avec des structures (Bibliothèque Communale, Cercle Astronomique Mosan, etc.).

##### 3.1.3. Réunion(s) interne(s) à chaque groupe

Avant d'envisager l'aspect pratique et technique de la décoration de la porte (choix des techniques, collecte de matériel, etc.), une étape essentielle a été celle de la réflexion concernant l'identification et le choix des éléments à représenter sur celle-ci. Ainsi, il a été demandé aux groupes participants de se réunir au moins une fois pour discuter et décider ensemble des éléments à représenter sur la porte, celle-ci devant nécessairement constituer le reflet de l'expression collective du groupe. Dans la mesure du possible, un membre de l'équipe du CCD (les "grandes oreilles"), a assisté à ces réunions, afin de pouvoir recueillir les paroles et les opinions des participants. Les données récoltées ont permis d'alimenter la réflexion du CCD et d'infirmer, confirmer ou ajouter des intuitions d'enjeux.

<sup>18</sup> Cf. Annexe n°18: *En Portes & Vous!* – Réu d'info – Inscriptions

<sup>19</sup> Cf. Annexes n°19 et 20: *En Portes & Vous!* – Dossiers info et inscription

### 3.1.4. Création

Deux journées de création collective ont été organisées début septembre 2016 pour permettre aux groupes qui le souhaitaient de créer leur porte. Ces journées se sont déroulées dans un lieu adapté (cour de l'Académie, mitoyenne du CCD) et accessible aux personnes à mobilité réduite. Sur place, les sept groupes participants ont pu disposer d'un matériel de base ainsi que de l'aide et de l'expertise de deux personnes-ressources pour accompagner la création dans sa composante "artistique" (Jean Morette, artiste-peintre de la région, et Muriel Timmermans, animatrice arts plastiques de la Province de Namur<sup>20</sup>), d'un technicien du CCD pour tenter de résoudre des problèmes d'ordre plus technique et d'animateurs du CCD pour toute aide complémentaire.



Un accompagnement spécifique a par ailleurs vu le jour pour six associations actives dans le secteur social grâce à la coordination de Sandrine De Vreese de la cellule Article 27 de Dinant et à l'utilisation du quota d'assistance technique de la Province de Namur. Des moments de travail spécifiques ont eu lieu avec Muriel Timmermans pour chacune de ces associations, ce qui a permis d'élargir la créativité et de traduire les envies des bénéficiaires concrètement sur les portes.

Les autres groupes ont décidé de gérer la création de leur porte en interne, pour des raisons d'ordres pratique et logistique.

### 3.1.5. Exposition dans le cadre de Montmartre: dimanche 25 septembre 2016



L'ensemble des portes a été exposé à l'occasion de Montmartre, un rassemblement d'artistes amateurs et professionnels qui a lieu chaque année dans les rues, ruelles, parcs et jardins du quartier Saint-Nicolas à Dinant. Cette journée a été l'occasion de présenter au grand public les 35 portes réalisées par les associations et structures dinantaises<sup>21</sup>. Lors de cette journée, l'équipe du CCD et les créateurs des portes étaient présents pour récolter les opinions des visiteurs et échanger sur base des expressions citoyennes des portes. Afin d'aider à la traduction du contenu de ces dernières, un titre et un texte descriptif ont accompagné chaque création. Des portes miniatures en papier invitant les visiteurs à s'exprimer eux-mêmes sur leurs vécus et leurs rêves à Dinant ont permis de récolter de nouvelles opinions. L'événement a rencontré un franc succès, avec plus de 2.000 visiteurs tout au long de la journée.

<sup>20</sup> Grâce au quota d'assistance technique de la Province de Namur

<sup>21</sup> Cf. Annexe n°21: *En Portes & Vous!* – Liste des groupes participants



### 3.1.6. Retombées de l'opération *En Portes & Vous!*

Au-delà des retours très positifs des groupes participants et des visiteurs de Montmartre satisfaits d'avoir été consultés et écoutés, deux projets s'inscrivent dans la continuité de l'analyse partagée.

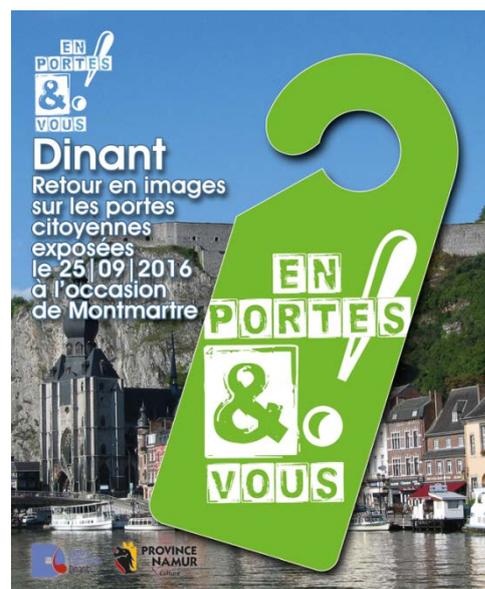
Tout d'abord, la coordination et la mise en relation des associations œuvrant dans le secteur social, via la Cellule Article 27, ont permis de prendre conscience d'une série de préoccupations communes des bénéficiaires de ces associations et de la pertinence d'un travail en commun pour des projets futurs. Dans cette perspective, un repas de fin d'année a rassemblé ces créateurs de portes afin de partager un moment convivial de rencontres et d'échanges autour d'une dernière exposition des portes, rassemblées pour l'occasion, et d'envisager de nouveaux projets sur base des constats exprimés.

En parallèle au projet *En Portes & Vous!* et à l'initiative de la Ville de Dinant, le Bureau Economique de la Province de Namur (BEP) a été mandaté pour penser un projet de ville "après Croisette" à Dinant. Pour ce faire, le BEP a fait appel à une société parisienne de programmation urbaine, Alphaville. Informée de la démarche artistique et citoyenne du CCD, cette dernière a animé un moment de travail et de collecte de paroles avec les groupes créateurs des portes, représentant une diversité pertinente de la population dinantaise. Une restitution présentant les grandes lignes du projet a eu lieu en avril 2017<sup>22</sup>.

Ces retombées ont permis de poursuivre la dynamique suscitée par l'analyse partagée et de répondre à la question de nombreuses associations participantes du "et après?". La déclinaison des constats issus du projet *En Portes & Vous!* comme base du contrat-programme du CCD constitue un autre exemple de prise en compte de l'opinion de la population du territoire dinantais.

### 3.1.7. Restitution

Une brochure<sup>23</sup>, imprimée en couleur en 3.000 exemplaires, reprenant chaque porte et son texte explicatif a été éditée afin de garder une trace de ce projet citoyen. Un exemplaire a été annexé lors de l'envoi du *Pas de Conduite*<sup>24</sup> de Noël à tous les membres du CCD ainsi qu'à chaque groupe participant. La brochure reste disponible également sur les présentoirs des locaux du CCD.

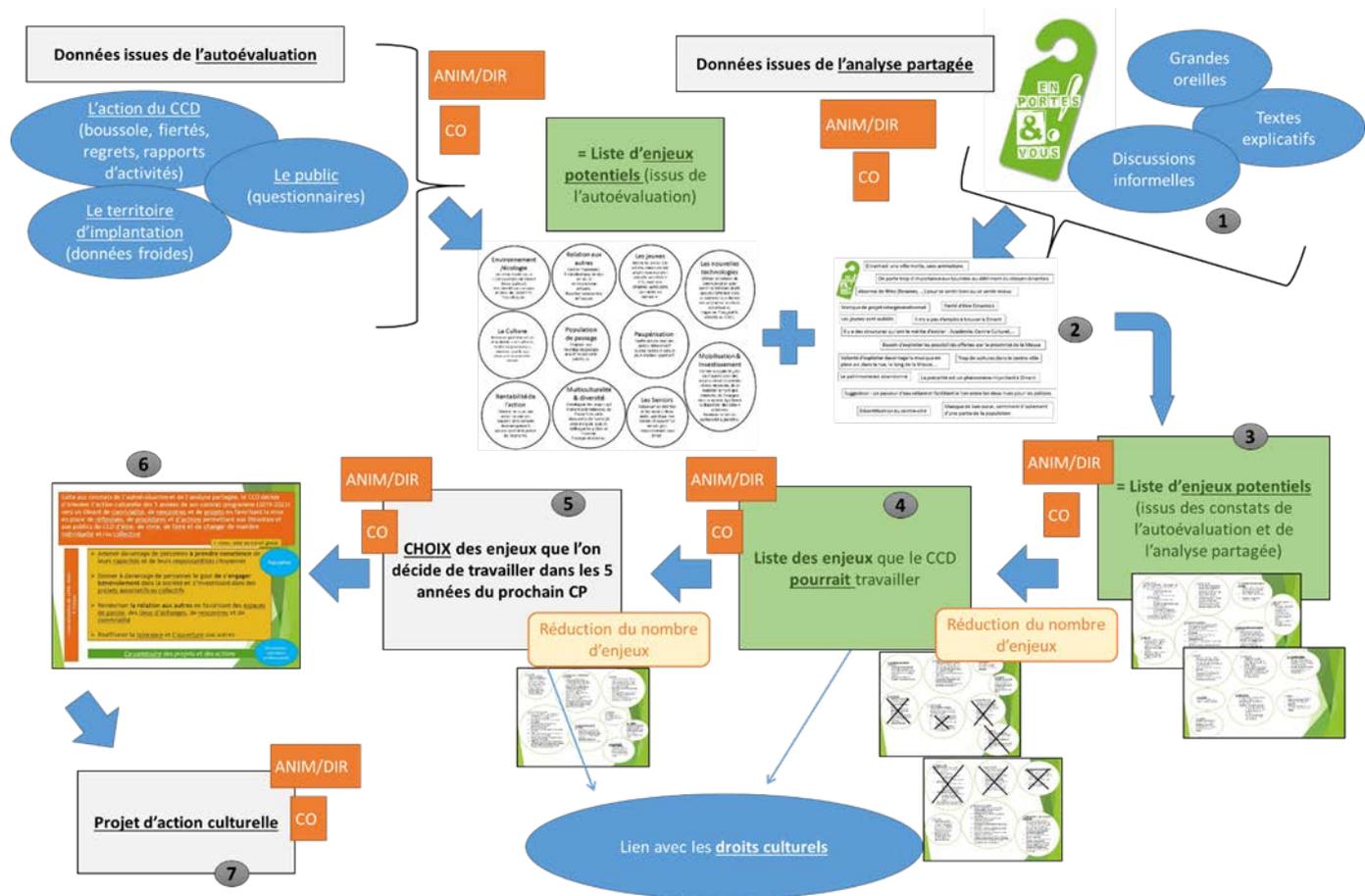


<sup>22</sup> Cf. Annexe n°22: Projet de redynamisation projet Dinant Centre-ville – Alphaville

<sup>23</sup> Cf. brochure "Retour en images sur les portes citoyennes exposées le 25/09/2016 à l'occasion de Montmartre".

<sup>24</sup> Revue trimestrielle du CCD

### 3.2. Exploitation des données issues de l'analyse partagée – Emergence des enjeux



Une fois l'opération *En Portes & Vous!* terminée, **un travail de synthèse et d'analyse** des constats récoltés a été réalisé par les équipes du CCD et le CO, ce qui a permis de compléter la **liste d'intuitions et d'enjeux potentiels** issue de l'autoévaluation (étapes 1, 2 et 3).

Parmi les 14 orientations de travail possibles, l'Equipe d'Animation et le CO ont petit à petit **refermé la focale** en éliminant les thématiques qui ne relevaient pas **des missions d'un centre culturel** dans un premier temps (étape 4), puis en **choisissant** les enjeux qui permettraient de décliner une action culturelle tout au long du prochain contrat-programme, en lien avec les droits culturels (étape 5).

Au final, ce travail a permis de faire émerger une **vision globale** de l'action du CCD qui se concrétise à travers l'identification de **5 enjeux** (étape 6), qui se déclineront, plus loin dans ce dossier, en **objectifs** et en **opérations culturelles**, et qui constitueront alors l'ensemble du **projet d'action culturelle** (étape 7 – cf. pp.35).

### 3.2.1. Récolte et exploitation des données

Tout au long de l'opération *En Portes & Vous!*, plusieurs moments ont permis d'entendre, de lire, de voir et de récolter le vécu et les attentes des citoyens:

- les **"grandes oreilles"**: présence d'animateurs du CCD lors des réunions de réflexion en amont de la création des portes;
- le **rapport des groupes**: certains groupes ont envoyé le rapport de leurs moments de réflexion, lorsqu'il n'était pas possible d'y assister;
- les **discussions informelles** lors des deux journées de création collective au CCD, permettant de récolter une série de considérations sur le vécu et les pratiques des gens à Dinant;
- le **texte explicatif** accompagnant chacune des portes permettant la traduction du contenu des portes;
- la récolte des **avis des visiteurs** le jour de l'exposition des portes à Montmartre, à travers soit l'illustration de leur propre porte en version miniature, soit de manière plus informelle en discutant avec les équipes du CCD (Administrative et d'Animation) présentes sur place.

L'ensemble de ces constats, observations et commentaires a été consigné par l'Equipe Décret et imprimé sur des languettes papier comme base de travail avec l'équipe du CCD et le CO.

A titre d'exemple, voici un aperçu des constats de l'analyse partagée<sup>25</sup>:



Dinant est une ville morte, sans animation

On porte trop d'importance aux touristes au détriment du citoyen dinantais

Absence de fêtes (foraines, ...) pour se sentir bien ou se sentir mieux

Manque de projet intergénérationnel

Fierté d'être Dinantais

Les jeunes sont oubliés

Il n'y a pas d'emploi à trouver à Dinant

Il y a des structures qui ont le mérite d'exister : Académie, Centre Culturel,...

Besoin d'exploiter les possibilités offertes par la proximité de la Meuse

Volonté d'exploiter davantage la musique en plein air, dans la rue, le long de la Meuse,...

Trop de voitures dans le centre-ville

Le patrimoine est abandonné

La précarité est un phénomène important à Dinant

Suggestion : un passeur d'eau reliant et facilitant le lien entre les deux rives pour les piétons

Désertification du centre-ville

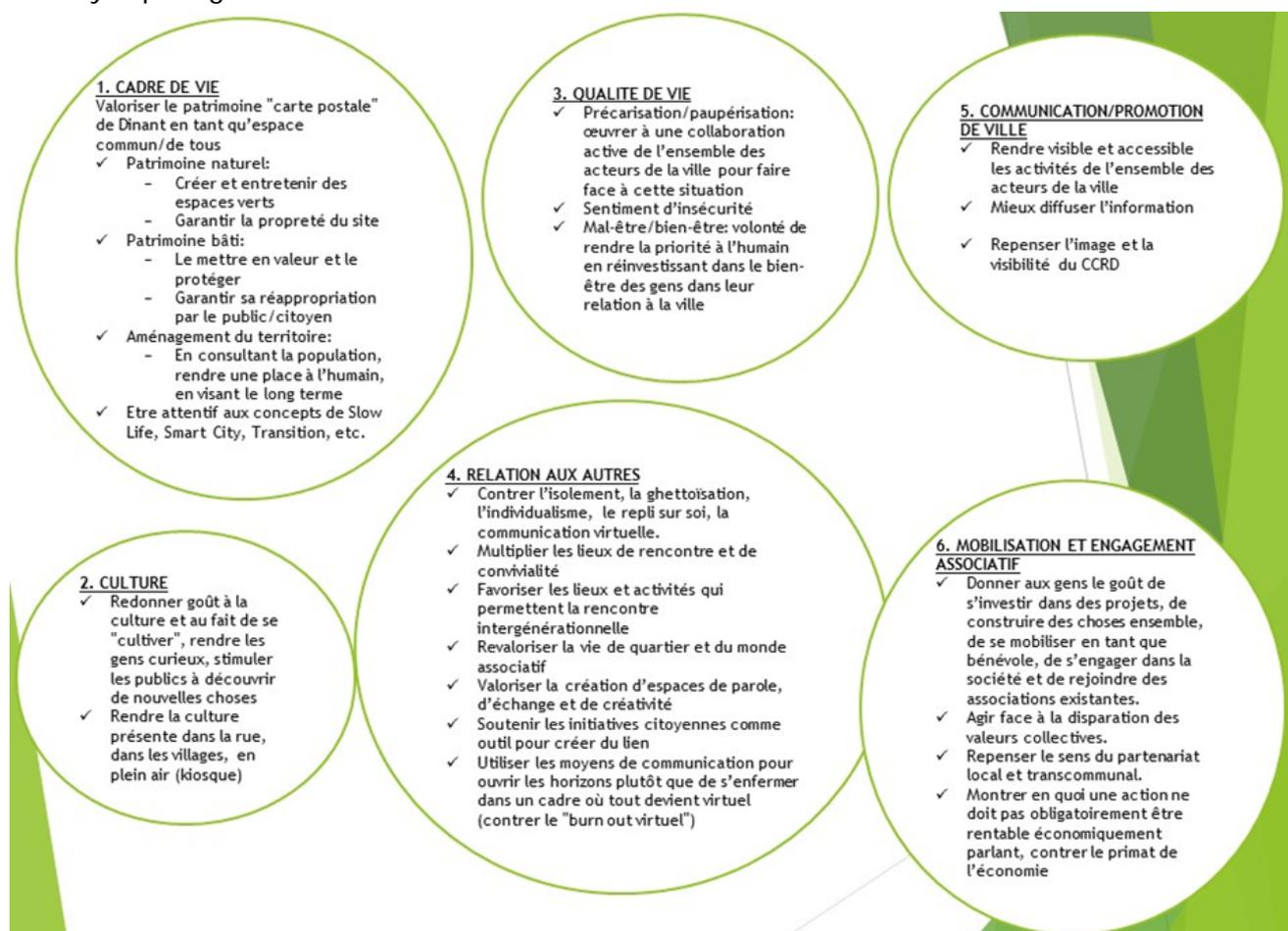
Manque de lien social, sentiment d'isolement d'une partie de la population

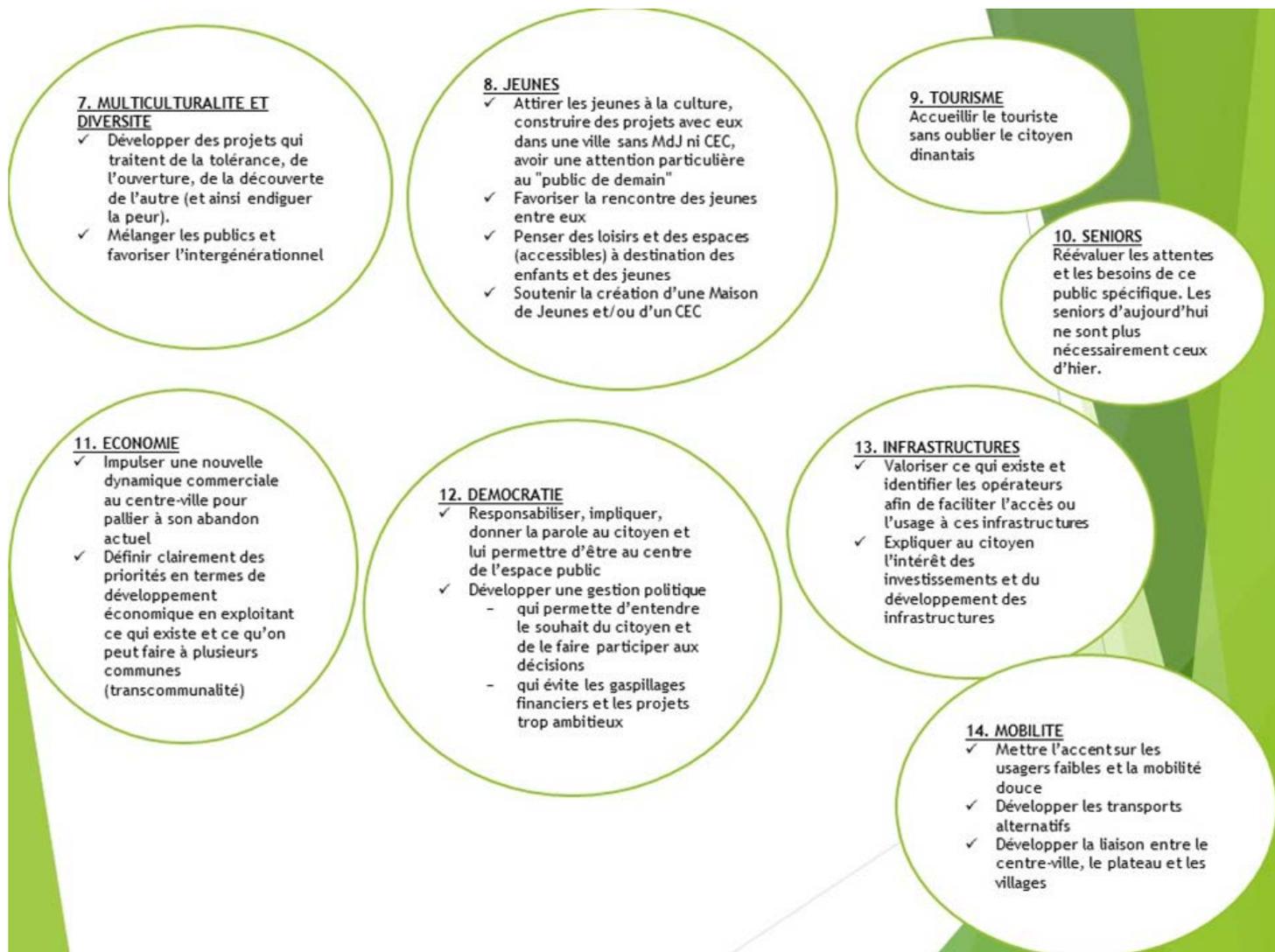
<sup>25</sup> Cf. Annexe n°23: Constats de l'analyse partagée

L'Equipe d'Animation et le CO se sont ensuite appropriés l'ensemble des constats à travers un travail en sous-groupes en vue de les regrouper et de les catégoriser par thématique. Au-delà de cette catégorisation (cf. ci-dessous), des réflexions générales sont ressorties de ces moments de travail:

Conseil d'Orientation
Pas de demande démesurée.
On remarque un sentiment de mal-être et d'abandon du citoyen assez marqué
Ce n'est pas le tout de faire tous ces constats, il faut ensuite que la Commune suive
Le travail que nous faisons ici, au CO, est très important et nous devons continuer à le faire. Cependant, ce n'est pas nous qui devrions faire ce travail prospectif, mais la Ville dans le cadre d'un projet de ville
Equipe Anim/Dir
Il est assez interpellant de remarquer la non connaissance par le tout public des actions et des structures qui existent sur la commune (ex : "pas d'activités jeune public") >> reconnaissance dans certains constats que tout n'est pas noir, qu'il existe tout de même des choses (associatif, culturel, social)
Les constats sur le manque et le besoin de lieux de rencontre, d'échange et de convivialité sont assez significatifs
On a l'impression que le Dinantais est esseulé, dans une ville où il ne se passe rien, où le citoyen n'est pas informé (pas uniquement en ce qui concerne les activités culturelles) et où la jeunesse est dans une situation de grande misère
Biais de la démarche de l'analyse partagée: il s'agit de l'expression des gens qui ont fait la démarche de venir s'exprimer, ce n'est pas représentatif de l'ensemble de la population dinantaise
Le manque d'écoute des citoyens par les politiques est assez significatif également
Il y a beaucoup de constats de manque, d'éléments que la Ville ne fait pas mais à l'inverse il n'y a pas de constat concernant le manque d'espace pour que "je" puisse faire quelque chose. On est beaucoup dans le "yaka" alors qu'il pourrait y avoir une demande de prise de parole et d'action dans l'espace public pour que le citoyen construise lui-même quelque chose

Sur base de cette catégorisation, l'Equipe Décret a complété la liste d'intuitions et d'enjeux potentiels issue de l'autoévaluation afin d'obtenir la synthèse suivante reprenant les constats de l'autoévaluation et de l'analyse partagée:





### 3.2.2. Réduction et choix des enjeux<sup>26</sup>

A la lecture de l'ensemble des thématiques potentiellement exploitables au regard de l'autoévaluation et de l'analyse partagée, il a été décidé de réduire ces thématiques selon plusieurs étapes:

#### A. *Ecarter les thématiques qui ne relèvent pas des missions d'un centre culturel:*

Il apparaît qu'une série de problématiques/thématiques ne concernent pas le CCD car ces dernières ne correspondent pas aux missions d'un centre culturel:

- **Bulles 1, 3, 11, 12 (en partie), 13 et 14:** le CCD peut être partenaire pour traiter de ces thématiques mais pas porteur de projets en tant que tel.
- **Bulle 5:** la coordination d'une communication/promotion de ville est un rôle que doit exercer la Ville en tant qu'acteur fédérateur. Le CCD peut en être un partenaire parmi d'autres. En ce qui concerne l'idée soumise pendant l'autoévaluation de repenser l'image et la visibilité du CCD, il s'agit d'un mode de fonctionnement interne que l'on pourrait en effet décider de travailler, mais il ne s'agit pas d'un enjeu de société.
- **Bulle 9:** on complète le titre de cette bulle par "tourisme culturel", en référence aux projets développés dans le cadre notamment de l'Association Internationale Adolphe Sax (AIAS).

<sup>26</sup> Cf. Annexes n°24 et 25: Réu Anim – 15/11/2016 et 08/12/2016

## ~~1. CADRE DE VIE~~

- ✓ Valoriser le patrimoine "carte postale" de la ville en tant qu'espace commun/de tous
- ✓ Patrimoine naturel:
  - Créer et entretenir des espaces verts
  - Garantir la propreté du site
- ✓ Patrimoine bâti:
  - Le mettre en valeur et le protéger
  - Garantir sa réappropriation par le public/citoyen
- ✓ Aménagement du territoire:
  - En consultant la population, rendre une place à l'humain, en visant le long terme
  - Etre attentif aux concepts de Smart Life, Smart City, Transition, etc.

## ~~3. QUALITE DE VIE~~

- ✓ Précarisation/paupérisation: œuvrer à une collaboration collective de l'ensemble des acteurs de la ville pour faire face à cette situation
- ✓ Sentiment d'insécurité
- ✓ Mal-être/non-être: volonté de rendre la priorité à l'humain en réinvestissant dans le bien-être des gens dans leur relation à la ville

## ~~5. COMMUNICATION/PROMOTION DE VILLE~~

- ✓ Rendre visible et accessible les activités de l'ensemble des acteurs de la ville
- ✓ Mieux diffuser l'information
- ✓ Repenser l'image et la visibilité du CCRD

## 2. CULTURE

- ✓ Redonner goût à la culture et au fait de se "cultiver", rendre les gens curieux, stimuler les publics à découvrir de nouvelles choses
- ✓ Rendre la culture présente dans la rue, dans les villages, en plein air (kiosque)

## 4. RELATION AUX AUTRES

- ✓ Contre l'isolement, la ghettoïsation, l'individualisme, le repli sur soi, la communication virtuelle.
- ✓ Multiplier les lieux de rencontre et de convivialité
- ✓ Favoriser les lieux et activités qui permettent la rencontre intergénérationnelle
- ✓ Revaloriser la vie de quartier et du monde associatif
- ✓ Valoriser la création d'espaces de parole, d'échange et de créativité
- ✓ Soutenir les initiatives citoyennes comme outil pour créer du lien
- ✓ Utiliser les moyens de communication pour ouvrir les horizons plutôt que de s'enfermer dans un cadre où tout devient virtuel (contre le "burn out virtuel")

## 6. MOBILISATION ET ENGAGEMENT ASSOCIATIF

- ✓ Donner aux gens le goût de s'investir dans des projets, de construire des choses ensemble, de se mobiliser en tant que bénévole, de s'engager dans la société et de rejoindre des associations existantes.
- ✓ Agir face à la disparation des valeurs collectives.
- ✓ Repenser le sens du partenariat local et transcommunal.
- ✓ Montrer en quoi une action ne doit pas obligatoirement être rentable économiquement parlant, contre le primat de l'économie

## 7. MULTICULTURALITE ET DIVERSITE

- ✓ Développer des projets qui traitent de la tolérance, de l'ouverture, de la découverte de l'autre (et ainsi endiguer la peur).
- ✓ Mélanger les publics et favoriser l'intergénérationnel

## 8. JEUNES

- ✓ Attirer les jeunes à la culture, construire des projets avec eux dans une ville sans MdJ ni CEC, avoir une attention particulière au "public de demain"
- ✓ Favoriser la rencontre des jeunes entre eux
- ✓ Penser des loisirs et des espaces (accessibles) à destination des enfants et des jeunes
- ✓ Soutenir la création d'une Maison de Jeunes et/ou d'un CEC

## 9. TOURISME CULTUREL

Accueillir le touriste sans oublier le citoyen dinantais

## 10. SENIORS

Réévaluer les attentes et les besoins de ce public spécifique. Les seniors d'aujourd'hui ne sont plus nécessairement ceux d'hier.

## ~~1. ECONOMIE~~

- ✓ Impulser une nouvelle dynamique commerciale au centre-ville pour pallier à son abandon actuel
- ✓ Définir clairement des priorités en termes de développement économique en exploitant ce qui existe et ce qu'on peut faire à plusieurs communes (transcommunalité)

## ~~12. DEMOCRATIE~~

- ✓ Responsabiliser, impliquer, donner la parole au citoyen et lui permettre d'être au centre de l'espace public
- ✓ Développer une gestion politique qui permette d'entendre le souhait du citoyen et de ne pas participer aux décisions:
  - qui mène à des gaspillages financiers et des projets trop ambitieux

## ~~13. INFRASTRUCTURES~~

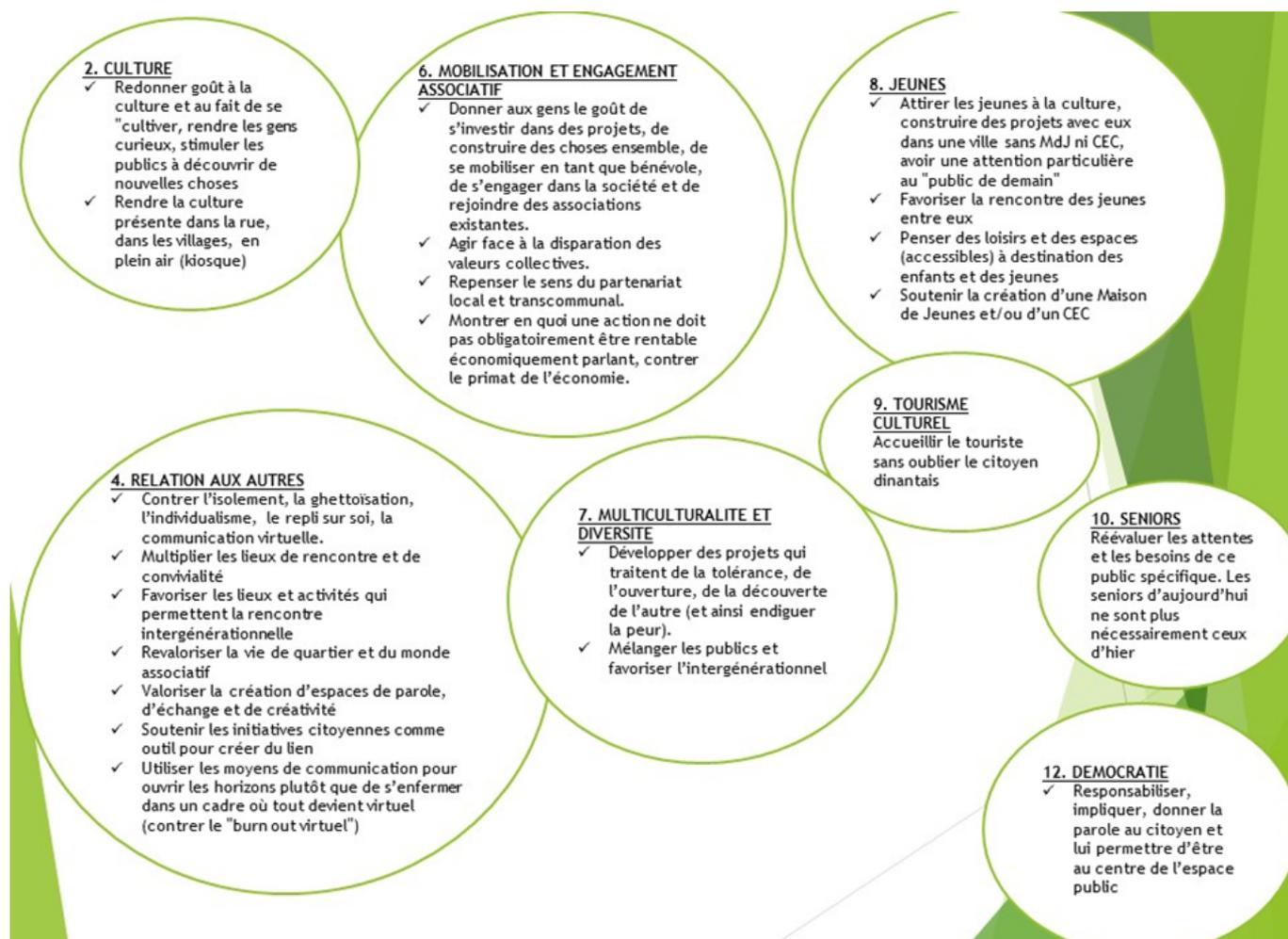
- ✓ Valoriser ce qui existe et identifier les opérateurs afin de faciliter l'accès ou l'usage à ces infrastructures
- ✓ Expliquer au citoyen l'intérêt des investissements et du développement des infrastructures

## ~~14. MOBILITE~~

- ✓ Mettre l'accent sur les usages faibles et la mobilité douce
- ✓ Développer les transports alternatifs
- ✓ Développer la liaison entre le centre-ville, le plateau et les villages

## B. Prioriser les thématiques restantes

A ce moment de la procédure de réduction et du choix des enjeux, 8 "bulles", représentant **8 thématiques** à potentiellement décliner en enjeux **sont retenues**:



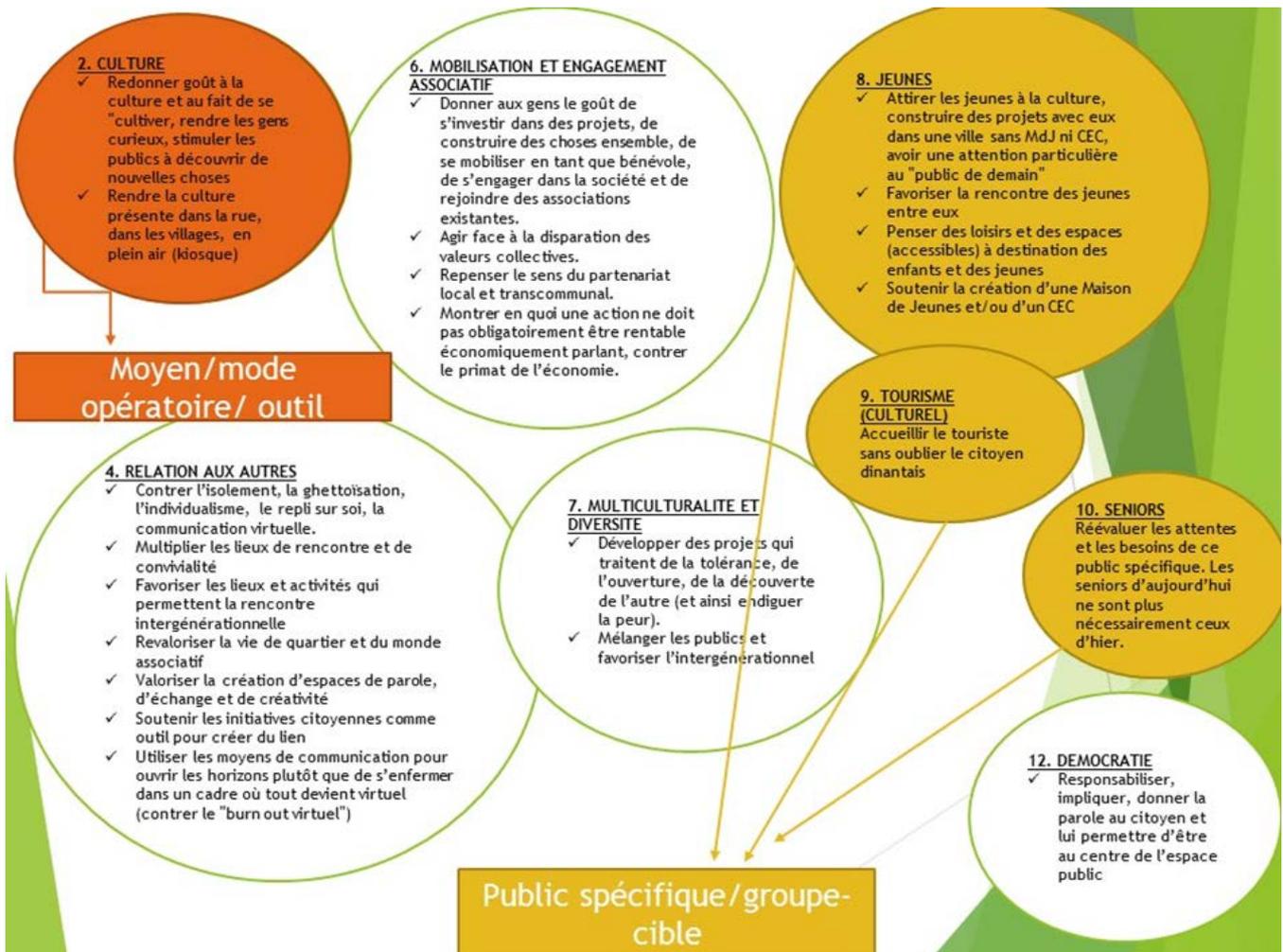
Afin de tester la pertinence et la "consistance" de ces thématiques restantes, **un travail d'approfondissement** est réalisé à travers cinq questions posées pour chaque "bulle":

- Quelle transformation sociétale visons-nous à travers cet enjeu?
- L'enjeu provient-il de vécus/constats (équipe et/ou population)?
- Est-il pertinent de développer cet enjeu à Dinant?
- Est-il possible d'envisager un plan d'actions culturelles sur 5 ans à partir de cet enjeu?
- La formulation de cet enjeu est-elle ouverte et permet-elle d'y associer des partenaires?

Ce test des thématiques permet **d'écarter encore 4 bulles** qui semblent se situer sur un autre niveau que les autres:

- **les bulles 8, 9 et 10** sont identifiées comme des groupes-cibles/publics spécifiques auxquels le CCD se doit d'être attentif à travers les enjeux choisis et les actions développées, mais il ne s'agit pas d'enjeux globaux en tant que tel;
- **la bulle 2**: la culture est un moyen en soi, un outil dont le CCD dispose pour mettre en œuvre les enjeux.

Les 4 bulles restantes (**4: relation aux autres, 6: mobilisation et engagement, 7: multiculturalité et diversité et 12: démocratie/citoyenneté**) semblent quant à elles constituer des orientations de travail se rattachant à des thématiques spécifiques qui pourraient constituer des enjeux à développer à Dinant, sur une durée de 5 ans, avec des partenaires multiples.



De manière plus générale, dans les discussions portant sur l'action du CCD dans les prochaines années, plusieurs constats émergent :

- **La bulle n°4, "relation aux autres"**, apparait comme centrale mais mérite d'être peaufinée au risque d'être trop générale et peu en lien avec la situation spécifique de Dinant (sentiment d'enjeu "bateau", qui pourrait être transposable dans n'importe quel centre culturel). Au-delà de la relation aux autres et du vivre-ensemble mis à toutes les sauces (notamment dans la foulée des attentats de Paris et de Bruxelles), il semble qu'un enjeu du CCD serait d'aller plus loin que ce "vivre ensemble" et parler plutôt de co-construction et de collaboration.
- Dans chaque thématique, la distinction entre plusieurs niveaux d'action possible revient constamment :
  - **L'individuel et le collectif** : la relation aux autres, l'engagement dans la société, les questions de citoyenneté, etc. se déclinent autant sur un plan personnel que collectif.
  - **L'être et l'agir, le consommateur et l'acteur, etc.** L'implication des individus peut être plus ou moins grande, à chacun de trouver sa place en fonction de ses attentes, de ses besoins et de ses capacités. Quitte à sortir parfois de sa zone de confort, d'assumer des responsabilités et des opinions ("soyez le premier acteur du changement que vous voulez").
  - **On ne part pas d'une page blanche.** A Dinant, des associations sociales, culturelles, sportives, d'éducation permanente, des écoles, etc. existent et développent une série d'actions depuis de longues années. Les projets à poursuivre ou à créer doivent donc tenir compte de cette réalité, et l'implication du CCD en ressort nécessairement diverse : venir en aide pour un projet existant (aide-services), favoriser l'éclosion d'espaces de rencontres et d'échanges ou créer de nouvelles dynamiques.

- Derrière tous ces constats et réflexions, ce que le CCD cherche à atteindre, c'est la réalisation **d'un mieux-être, d'un mieux-faire, d'un mieux-vivre et d'un mieux-changer ensemble**. Pour ce faire, la prise de conscience par chacun de ses propres capacités à avancer dans cette direction est primordiale. L'enjeu pour le CCD est **d'accompagner et de susciter** cette prise de conscience.

L'ensemble de ces discussions et considérations faites par l'équipe et le CO, poursuivies durant plusieurs moments de travail, a permis la rédaction d'une vision globale pour l'action du CCD lors des cinq années de son prochain contrat-programme. Cette vision globale est ensuite déclinée à travers cinq enjeux, issus des bulles et thématiques provenant de l'ensemble du travail d'autoévaluation et d'analyse partagée. Cette synthèse est déclinée et argumentée dans les pages qui suivent.

Suite aux constats de l'autoévaluation et de l'analyse partagée, le CCD décide d'orienter l'action culturelle des 5 années de son contrat-programme (2019-2023) vers un Dinant de convivialité, de rencontres et de projets en favorisant la mise en place de réflexions, de procédures et d'actions permettant aux Dinantais et aux publics du CCD d'être, de vivre, de faire et de changer de manière individuelle et/ou collective

= vision, idéal de travail global

= concrétisation de cette vision  
→ Enjeux

- Amener davantage de personnes à **prendre conscience** de leurs capacités et de leurs responsabilités citoyennes
- Donner à davantage de personnes le goût de **s'engager bénévolement** dans la société en s'investissant dans des projets associatifs ou collectifs
- Revaloriser **la relation aux autres** en favorisant des espaces de parole, des lieux d'échanges, de rencontres et de convivialité
- Réaffirmer la tolérance et l'ouverture aux autres

Population

*Co-construire des projets et des actions*

Partenaires,  
opérateurs  
professionnels

## 4. Le projet d'action culturelle

### 4.1. Les enjeux

#### 4.1.1. Une vision globale...

Suite aux constats de l'autoévaluation et de l'analyse partagée, le CCD décide d'orienter l'action culturelle des 5 années de son contrat-programme (2019-2023) vers un Dinant de convivialité, de rencontres et de projets en favorisant la mise en place de réflexions, de procédures et d'actions permettant aux Dinantais et aux publics du CCD d'être, de vivre, de faire et de changer de manière individuelle et/ou collective

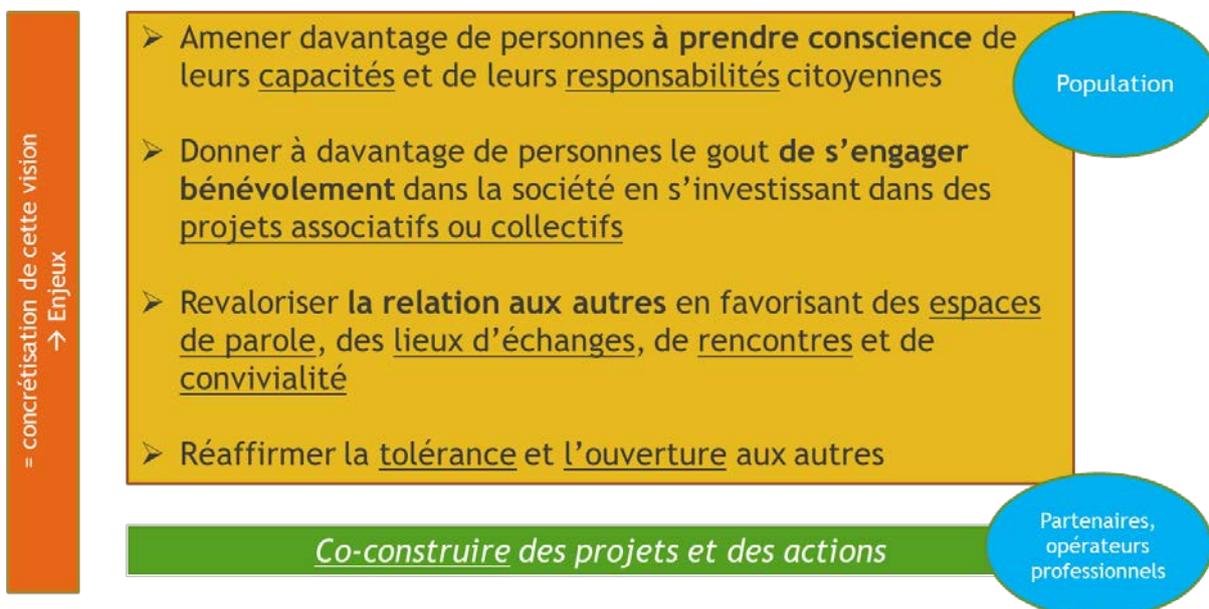
= vision, idéal de travail global

Comme expliqué dans le chapitre précédent, une **vision globale** oriente l'action culturelle du CCD pour son prochain contrat-programme, qui se concrétise à travers l'identification de **cinq enjeux**. L'ensemble des enjeux a donc pour **horizon à long terme un Dinant axé sur la convivialité, la rencontre et les projets**. Cet horizon se réalise à travers la mise en place de trois niveaux d'actions dans le chef du CCD et des éventuels partenaires parties prenantes de ces actions:

- des réflexions;
- des procédures;
- des actions.

Ces trois niveaux ne doivent pas obligatoirement être finalisés de manière systématique: un projet peut en effet se limiter à un espace de réflexion et d'analyse critique d'une situation ou d'une préoccupation sans déboucher nécessairement sur une action. Par ailleurs, le degré d'implication (initiateur ou facilitateur) du CCD n'est pas nécessairement le même dans tous les projets développés: un projet peut s'articuler autour de l'accompagnement d'une association demanderesse quant à ses procédures et à son fonctionnement afin de mettre en place une activité spécifique, sans que le CCD ne soit nécessairement porteur de l'activité en question (ou même n'y participe).

L'horizon global fixé vise in fine **la réalisation individuelle et/ou collective** pour les publics du territoire d'implantation **d'un mieux-être, d'un mieux-vivre, d'un mieux-faire et d'un mieux-changer (dans) le milieu dans lequel ceux-ci vivent**. Un parallèle peut être fait avec l'axe horizontal de la boussole des droits culturels (transmission = consommateur et expérimentation = acteur). A nouveau, ces quatre états ne doivent pas être vus comme une ascension à suivre dans un ordre précis, mais plutôt comme une palette complémentaire de possibilités à disposition des publics, pour se réaliser seul ou collectivement.



Cinq enjeux ont été choisis par l'équipe du CCD, conjointement avec le CO. Parmi ceux-ci, on distingue les quatre premiers (cadre jaune) du cinquième (cadre vert). Ce choix de structuration se justifie par le public ciblé par ces deux groupes d'enjeux. En effet, les enjeux du cadre jaune visent directement **une transformation pour la population dinantaise**, alors que le cinquième enjeu se situe au niveau des **pratiques professionnelles** du CCD et vise dès lors les **opérateurs et partenaires** avec lesquels il est amené à travailler et à développer des projets au quotidien.

Chacun de ces enjeux est décliné dans les pages qui suivent et tente de répondre aux questions suivantes:

- Quels constats justifient le choix de cet enjeu (autoévaluation/analyse partagée)?
- Quelle transformation/évolution sociétale/collective cherche-t-on à atteindre derrière cet enjeu?
- Sur un plan plus global, cet enjeu rejoint-il un enjeu de société qui dépasse le territoire local?
- Quel(s) pôle(s) de la boussole (et ainsi quelle dimension des droits culturels) valorise-t-on à travers cet enjeu?
- Avec qui peut-on envisager la mise en œuvre de cet enjeu (partenaires)?

Afin de faciliter la lecture, les enjeux ont été numérotés. Cette numérotation n'implique cependant pas de hiérarchie entre les enjeux, chacun étant considéré pour lui-même.

#### 4.1.2. ... déclinée en enjeux

***Enjeu 1: Amener davantage de personnes à prendre conscience de leurs capacités et de leurs responsabilités citoyennes***

*"Gardons notre idéal comme ligne d'horizon et, en attendant, devenons tous, à notre mesure, l'artiste, l'artisan ou l'acteur du quotidien de notre ville" <sup>27</sup>*

*"Un Dinant où la frénésie bâtisseuse s'assagit au profit d'un humain invité à réinvestir la place centrale qui lui revient..." <sup>28</sup>*

*"Des projets émergent un peu partout, portés par des citoyens, des associations et des élus qui sont chaque jour plus heureux de relever les défis de notre temps" <sup>29</sup>*

Les constats de l'analyse partagée, à travers le projet *En Portes & Vous!*, ont montré la volonté et l'importance données à la contribution de tous au bien collectif et commun, autrement dit au cadre de vie, entendu de manière globale. On voit ainsi **la volonté de s'impliquer, de prendre sa place en tant qu'acteur dans l'espace public**. Cet espace public est considéré comme un lieu où la parole de chacun peut être entendue et où chacun contribue à alimenter le débat, ce qui peut ensuite mener à une action spécifique.

Si certains milieux (associatifs, scolaires, politiques, etc.) ou certains Dinantais sont déjà conscients de cet enjeu, le CCD, à travers l'action de son prochain contrat-programme, désire amener **davantage de personnes à se rendre compte de leurs capacités à s'interroger, à s'exprimer et à se mettre en action individuellement ou collectivement**, dans divers domaines de leur vie.

Cette réflexion fait écho au concept de "**capacitation citoyenne**" originaire du Brésil et du Sénégal qui défend l'idée que "par le collectif, on peut conforter et révéler des compétences que l'on porte déjà en soi"<sup>30</sup>. Ce concept est concrétisé en Belgique, notamment par l'Asbl Periferia<sup>31</sup> qui vise à rendre plus visibles des énergies locales, à leur donner une place privilégiée et à les mettre en lien les unes avec les autres. Le CCD peut s'inspirer de cette démarche pour concrétiser cet enjeu.

En outre, lors des réflexions menées par les équipes du CCD, on constate qu'il est fréquent et facile de porter un jugement critique sur une situation ou un fonctionnement, mais qu'il est par contre moins régulier de voir les personnes prendre les choses en main, proposer et se mobiliser pour mettre en place une alternative à un dysfonctionnement, une injustice ou un problème de manière générale. Ainsi, si prendre conscience de ses capacités est une première étape, celle-ci va de pair avec la **question des responsabilités citoyennes**. Ce deuxième aspect de l'enjeu est à mettre en lien avec le constat à Dinant, de la dégradation de la notion de respect pour le bien public ou pour les personnes. Ainsi, Dinant est dépeinte, par de nombreuses portes, comme une ville sale, aux lieux publics souvent dégradés ou vandalisés, et sujettes à des incivilités régulières. Le CCD pense qu'un enjeu existe à ce niveau et qu'un travail peut se poursuivre, avec les partenaires, afin de modifier les pratiques et les vécus de la population à Dinant.

<sup>27</sup> "Transition Culturelle", cf. pages 2 et 18 du Retour en images sur les portes citoyennes exposées le 25/09/2016 à l'occasion de Montmartre (*En Portes & Vous!*).

<sup>28</sup> "Alternat'Rive", cf. pages 15 et 22 du Retour en images sur les portes citoyennes exposées le 25/09/2016 à l'occasion de Montmartre (*En Portes & Vous!*).

<sup>29</sup> "Ceci n'est pas une porte Ecolo...", cf. pages 14 et 22 du Retour en images sur les portes citoyennes exposées le 25/09/2016 à l'occasion de Montmartre (*En Portes & Vous!*).

<sup>30</sup> <http://www.periferia.be/index.php/fr/reseaucapafpr/programme-capacitation>

<sup>31</sup> <http://www.periferia.be>

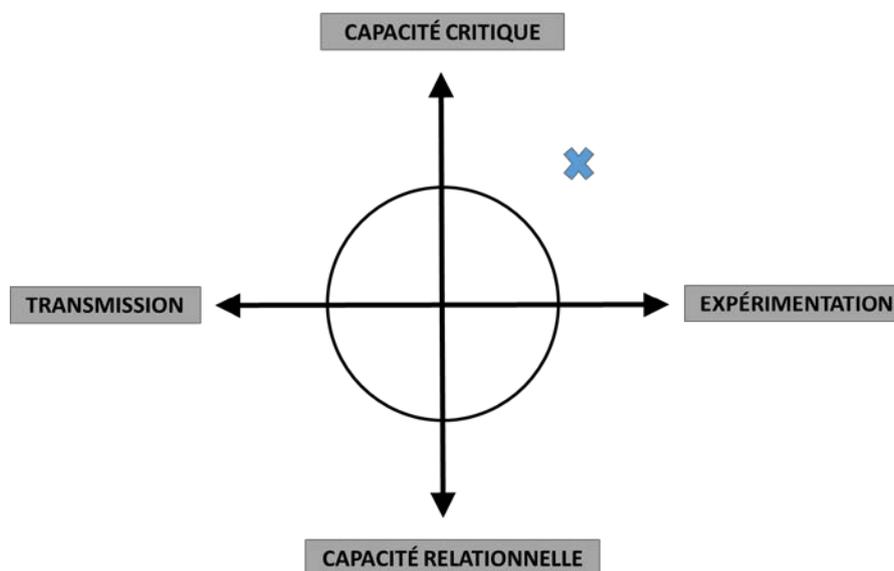
A un niveau plus sociétal, cet enjeu est d'autant plus important et pertinent qu'on observe depuis quelques années une **montée des populismes et des extrémismes** qui ont tendance à générer des raccourcis simplistes face aux difficultés d'une société actuelle en crise, avec tous les travers que cela peut engendrer (xénophobie, intolérance, stigmatisation, autoritarisme, etc.). L'accompagnement des personnes dans leur compréhension du monde d'une manière la plus ouverte possible, l'activation de leur capacité critique à cet égard et la conscientisation au rôle qu'elles peuvent elles aussi jouer dans cet équilibre instable trouvent alors toute leur utilité.

A travers cet enjeu, le CCD cherche, par le prisme socioculturel, à :

- favoriser la **conscientisation à la question des responsabilités citoyennes**;
- encourager **l'appropriation de l'espace public** et remettre le citoyen au **cœur d'une démocratie participative**;
- rendre visible et accompagner le **développement des capacités existantes** en favorisant le recours au **collectif** (cf. "capacitation citoyenne");
- créer et soutenir des **lieux de réflexion et de paroles** interrogeant le cadre de vie.

Un focus particulier est à porter sur le **public jeune**, en ce sens qu'il constitue la génération future et qu'un mieux vivre ensemble passe par la conscientisation des adultes de demain. Par ailleurs, il ne s'agit pas d'oublier l'enthousiasme citoyen de certaines associations regroupant les **ainés**.

Au regard des droits culturels, cet enjeu se situe à la croisée de l'axe "**capacité critique**" et "**expérimentation**" sur la boussole.



***Enjeu 2: Donner à davantage de personnes le goût de s'engager bénévolement dans la société en s'investissant dans des projets associatifs ou collectifs***

La question de la contribution et de l'engagement bénévole des personnes dans un projet de société, via l'investissement dans une association ou dans un projet collectif à Dinant (type carnaval annuel, école des devoirs, exposition citoyenne, etc.) est un deuxième enjeu sur lequel le CCD compte orienter son action dans les prochaines années.

A travers le projet *En Portes & Vous!*, le **manque d'animation, d'activité et de vie** à Dinant est souligné à plusieurs reprises. Cela étant, la **qualité et le dynamisme du tissu associatif et des manifestations existants** est par ailleurs valorisé et mentionné comme indispensable pour le développement d'un "bon vivre" sur le territoire dinantais.

Dans le travail au jour le jour des équipes, synthétisé lors des réunions d'autoévaluation, un constat préoccupant réside dans la difficulté, au sein de nombreuses associations partenaires, **de renouveler les membres** de leur structure, amenant un **vieillessement des comités** et une difficulté à gérer l'ensemble des activités de l'association du fait d'une équipe se réduisant d'année en année. Lorsqu'il s'agit de trouver de nouvelles recrues, les associations se heurtent à des agendas chargés, aux craintes de "ne pas être capable d'amener quelque chose" au projet, à un engagement temporaire qui ne s'inscrit pas dans la durée ou encore à une indifférence par rapport à leurs activités. A l'inverse, les personnes qui s'engagent ont tendance à multiplier leur investissement dans plusieurs associations, ce qui a pour conséquence, par moment, une saturation de leur agenda et le risque que ces personnes jettent l'éponge à cause de la surcharge que représentent leurs engagements. On assiste donc à un déséquilibre de la répartition de l'engagement bénévole.

On observe également, notamment lors du Concours International Adolphe Sax ou dans les Conseils Culturels décentralisés, une difficulté grandissante à trouver des **personnes prêtes à s'engager** en tant que coordinateur ou responsable d'un ensemble d'activités. En effet, il est plus facile de trouver des personnes pour tenir un bar ou une garde expo pendant deux heures que de convaincre quelqu'un à monter et défendre un dossier de subside pour un projet ou à endosser le rôle de trésorier au sein d'un conseil d'administration. Les deux aspects du bénévolat sont bien entendu nécessaires pour le bon déroulement d'une activité ou d'une structure, mais il est clair que la première catégorie de bénévoles, s'engageant sur du long terme et de manière transversale, devient rare à trouver.

Un autre constat, issu de l'analyse des données froides, a montré l'existence à Dinant d'une part importante de la population caractérisée comme **isolée**: des personnes âgées pensionnées, des femmes ou des hommes seuls avec enfants, etc. Cette population pourrait être intéressée par la participation à des projets collectifs et/ou associatifs.

Par ailleurs, en lien avec un effet plus global de la société, on observe une **tendance au repli des personnes** (surtout chez les jeunes: enfants, ado et jeunes adultes) **vers un monde virtuel** (ou vers des lieux d'intérêt plus difficilement mobilisables par le prisme culturel, notamment les jeux vidéo), favorisé par l'émergence des nouveaux moyens de communication et par le climat de méfiance "post-attentats" des derniers mois. Cette tendance peut, en outre, être mise en lien avec un sentiment vécu par les équipes du CCD de considérer qu'il va de soi que les structures existantes se suffiront à elles-mêmes pour défendre des valeurs et développer des projets (dans le jargon interne "les yaka"), en oubliant que ceux-ci ne peuvent se faire – et plus que jamais dans le domaine associatif, social et culturel – sans **l'engagement de forces vives**. Cela renvoie à la notion de responsabilité citoyenne traitée par ailleurs dans le premier enjeu.

De manière encore plus globale, cet enjeu touche également à deux thématiques sujettes à questionnement à notre époque: **la relation au temps et à l'argent**. Ainsi, dans une société qui va toujours plus vite, où le bien-être individuel est valorisé comme rempart au burn-out et à l'épuisement, où de plus en plus de ménages vivent des difficultés financières, quelle place peut-on encore trouver pour un engagement bénévole dans son milieu de vie? Cette question, complexe, doit nécessairement prendre en compte également la notion de vie de famille, qui occupe nécessairement le schéma familial de manière plus importante à certains moments de vie en particulier.

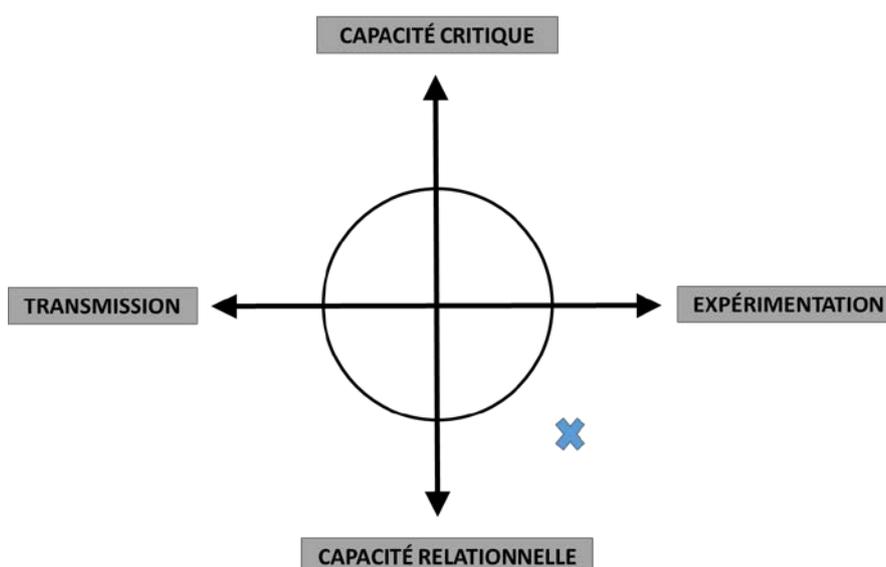
Au regard de l'ensemble de ces constats, "donner à davantage de personnes le goût de s'engager bénévolement dans la société en s'investissant dans des projets associatifs ou collectifs" prend tout son sens.

A travers le travail de cet enjeu développé durant les cinq années du contrat-programme, le CCD vise ainsi, via le prisme socioculturel, à:

- contrer **l'individualisme et le repli sur soi**;
- encourager et faire expérimenter **l'intérêt de l'investissement individuel bénévole** dans des projets collectifs/associatifs;
- **soutenir le milieu associatif**, vecteur de changement et d'animation constructif du territoire.

Dans la réalisation de cet enjeu, le CCD portera une attention particulière à certains publics en particulier, à savoir les **jeunes, les seniors et les personnes précarisées**. Dans cette perspective, le travail en partenariat avec des structures spécialisées en lien spécifique avec ces publics est nécessaire afin de conjuguer les compétences, d'éviter au CCD de jouer "aux apprentis sorciers" et de viser ainsi un travail optimal et pertinent.

Au niveau de la boussole et des droits culturels, cet enjeu se place à la croisée de l'axe "**expérimentation**" et "**capacité relationnelle**".



**Enjeu 3: Revaloriser la relation aux autres en favorisant des espaces de parole, des lieux d'échanges, de rencontres et de convivialité**

La question de la relation aux autres est sans aucun doute la préoccupation qui apparaît de manière la plus visible à travers l'autoévaluation mais surtout l'analyse partagée. En effet, le projet *En Portes & Vous!* a fait émerger de nombreuses attentes dans ce sens. Les associations et les Dinantais rêvent d'une **ville conviviale**, aux infrastructures publiques permettant **la rencontre et la promenade agréable et sécurisée** (bancs, espaces verts, fontaines, squares, plaines de jeux, animations en plein air, etc.). Ce constat est relayé également à travers la **nostalgie d'une époque révolue** ("le Dinant d'avant, celui des calèches, du marché sur la place publique, des vélos, des fêtes populaires, des touristes émerveillés, etc."<sup>32</sup>). La question des travaux et des problèmes de mobilité revient quasi unanimement dans le discours des participants, révélant une grande attente quant à la vie de la commune post-Croisette, espérant les retrouvailles d'un **"plaisir de vivre"** au cœur de la cité mosane. Au CCD, les équipes et le CO pointent également la relation aux autres comme un élément central, par rapport auquel le CCD souhaite jouer un rôle majeur. Par ailleurs, sur un territoire où **l'isolement et le vieillissement** de la population sont importants, la question du lien trouve tout son sens. A ce sujet, les résultats du questionnaire adressé en 2015 aux membres de l'Université du Temps Libre de Dinant (UTLD) sont assez révélateurs en ce sens qu'ils placent en premier lieu la rencontre des autres comme raison d'assister aux activités mises en place par l'association<sup>33</sup>.

Rencontrer l'autre signifie aussi découvrir celui qui est différent de soi, de par son âge, son origine, son statut, son niveau de vie, etc. Bien que cet aspect soit développé spécifiquement à travers l'enjeu suivant, l'importance de la **mixité** constitue également un point d'attention dans cet enjeu.

La manière avec laquelle les personnes entrent en relation les unes avec les autres doit prendre en compte, ici aussi, les **habitudes de communication** de notre temps, telles que les réseaux sociaux, le recours aux messages plutôt qu'aux conversations réelles, etc. Tout l'enjeu se situe dans la manière d'utiliser ces nouveaux moyens de communiquer: poussés à l'extrême, ils peuvent conduire à un repli et un isolement par rapport au monde réel; utilisés de manière judicieuse, leur effet démultiplicateur peut ouvrir les horizons et faire découvrir des domaines moins accessibles par les chemins traditionnels.

De manière plus sociétale également, le besoin d'entrer en relation avec les autres peut être mis en corrélation avec une série d'initiatives et de mouvements actifs en divers lieux de la Belgique ou de l'Europe qui mettent **l'humain au centre de leurs réflexions**: émergence de l'habitat groupé, formes alternatives de pédagogies (Montessori, Freinet, pédagogie active, etc.), mouvements citoyens post-attentats ou dans la lignée du film *Demain* (Nuit Debout, Tout Autre Chose, jardins partagés, circuits courts, etc.).

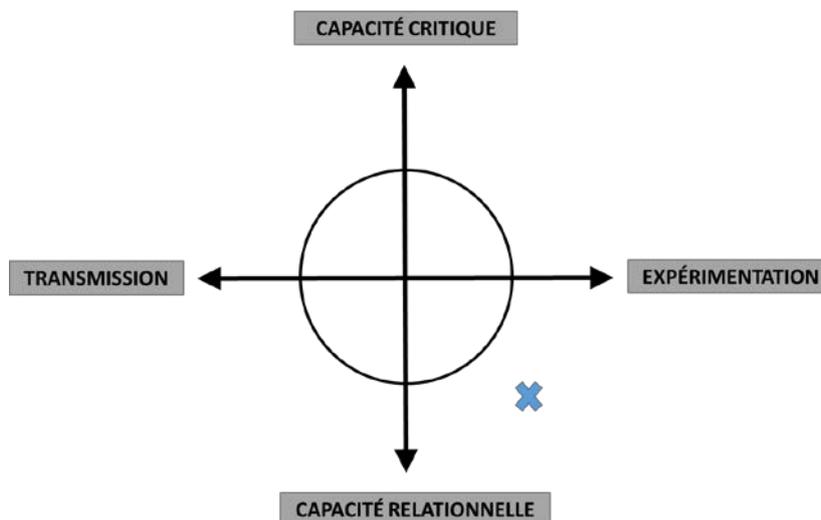
A travers cet enjeu, le CCD vise donc, via le médium socioculturel, à:

- lutter contre **l'isolement, le repli sur soi**;
- favoriser le **vivre-ensemble et les relations réelles**;
- mettre **l'humain au centre** des préoccupations (en opposition au tout à l'économie/rentabilité);
- créer, soutenir et/ou favoriser des **espaces de paroles, des lieux d'échanges, de rencontres et de convivialité** via, notamment, la valorisation de la vie de quartier et du monde associatif.

<sup>32</sup> "Demain, la Belle Époque de Dinant", cf. page 11 et 21 du Retour en images sur les portes citoyennes exposées le 25/09/2016 à l'occasion de Montmartre (*En Portes & Vous!*).

<sup>33</sup> Cf. Annexe n°26: Questionnaire UTLD – Sept. 2015

L'enjeu se situe à la croisée des axes "**expérimentation**" et "**capacité relationnelle**": l'idée étant bien de vivre la rencontre et la relation aux autres. A noter que le CCD sera attentif à ne pas "basculer" dans une mission qui n'est pas la sienne en organisant par exemple des repas ou des gouters "pour eux-mêmes" sans autre dimension culturelle. L'outil culturel (un spectacle, une exposition participative, un projet créatif, etc.) permet de rassembler les personnes autour d'un événement ou d'un projet, de se rencontrer et de faire quelque chose ensemble.



A nouveau, il faut veiller à définir un mode opératoire et porter une attention particulière aux publics spécifiques que sont les **jeunes**, les **seniors** et les **publics précarisés**, tout en n'excluant pas, par ailleurs, la rencontre entre ceux-ci. Un travail en partenariat avec les structures déjà existantes telles que le Bar à Soupe, les associations sociales fédérées par Article 27, les maisons de repos, etc. est à privilégier dans ce sens.

#### Enjeu 4: Réaffirmer la **tolérance** et **l'ouverture** aux autres

Lors de l'opération *En Portes & Vous!*, la préoccupation de l'ouverture à la diversité et de la tolérance a été majoritairement relayée par des associations œuvrant déjà dans ce domaine ou dont les publics sont directement touchés par le manque d'intégration de cette diversité (Altéo, Enéo, associations coordonnées par Article 27, etc.), mais on retrouve également cette dimension dans l'expression d'autres groupes participants.

*"Dans notre Dinant rêvé, nous privilégions les synergies, l'ouverture, la convivialité et le dialogue entre tous."* <sup>34</sup>

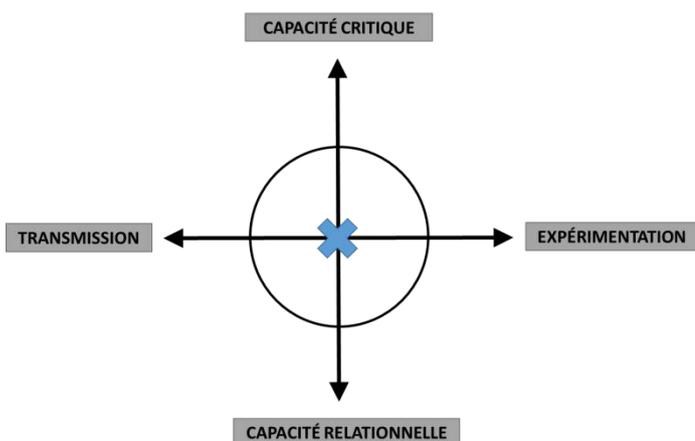
*"Une ville intergénérationnelle où les personnes malades et handicapées sont intégrées."* <sup>35</sup>

*"Une ouverture vers une population qui se diversifie, dans ses origines et dans ses références culturelles, dans ses aspirations et ses besoins."* <sup>36</sup>

Quelle que soit la dimension de la diversité envisagée (âge, maladie, handicap, culture, religion, niveau de vie, etc.), les Dinantais rencontrés rêvent d'une ville qui accepte, favorise et soutient la **rencontre des personnes et le croisement des pratiques**.

Par ailleurs, à la lumière des données froides, on observe une **grande différence de niveau de vie et d'origine** des habitants entre le centre-ville et les villages (le centre-ville, par ses facilités et commerces, attire une population à bas revenus alors que les maisons "à la campagne" constituent une périphérie à tendance plutôt aisée). Cette "ghettoïsation" ne favorise pas la rencontre, ni le mélange des publics et des différences de modes de vie. Cette situation peut laisser place à des préjugés et de la méfiance entre Dinantais. D'autre part, l'importance d'une population âgée dans la commune permet l'ouverture à des projets intergénérationnels qui inclut cette donnée démographique.

Au sein du CCD, ce sont des pratiques et des préoccupations défendues depuis de longues années<sup>37</sup>, qui souhaitent être poursuivies et approfondies à travers l'action du prochain contrat-programme. Le travail de cet enjeu est d'autant plus nécessaire et actuel qu'il fait écho à un contexte sociétal, politique et international inquiétant, à travers notamment la **montée des nationalismes et des extrémismes** qui prônent une fermeture des frontières et avec elles, la découverte de la richesse de l'autre. En parallèle, on assiste également à une **diversification de la société**, due à la mondialisation ou encore, plus récemment, à la crise des réfugiés, ce qui nous amène à être confrontés plus fréquemment à des modes de vie et à des pratiques culturelles différents. Plus que jamais, les centres culturels ont un rôle à jouer à ce niveau.



Au niveau de la boussole, cet enjeu est **transversal** et se situe au croisement des deux axes, au centre de la boussole.

<sup>34</sup> "Transition Culturelle", cf. page 2 et 18 du Retour en images sur les portes citoyennes exposées le 25/09/2016 à l'occasion de Montmartre (*En Portes & Vous!*)

<sup>35</sup> "Dinant Ville Inclusive? Et Demain?", cf. page 3 et 18 du Retour en images sur les portes citoyennes exposées le 25/09/2016 à l'occasion de Montmartre (*En Portes & Vous!*)

<sup>36</sup> "Dinant s'ouvre à tous", cf. page 13 et 21 du Retour en images sur les portes citoyennes exposées le 25/09/2016 à l'occasion de Montmartre (*En Portes & Vous!*)

<sup>37</sup> Cf. Annexe n°27: Contrat-programme 2009-2012: Ligne d'horizon n°5: Vers une culture plus ouverte

Ainsi, le CCD a pour objectifs, à travers cet enjeu et le prisme socioculturel, de:

- favoriser la **découverte** et la **compréhension** de l'autre dans sa différence;
- endiguer la **peur de l'autre et gommer les préjugés** qui en sont issus;
- favoriser la **rencontre et la transmission** des savoirs entre les générations;
- favoriser la (re)découverte de **notre propre culture** (patrimoine local);
- créer et soutenir des espaces qui permettent le **mélange de publics divers**.

## Enjeu 5: Co-construire des projets et des actions

Cet enjeu diffère des quatre autres par son **aspect transversal** et par le fait que l'on se situe ici au niveau de **pratiques et de relations entre opérateurs professionnels**. Cela n'enlève rien à l'importance donnée à cette conviction, déjà bien présente dans le contrat-programme précédent, que le partenariat constitue le fer de lance de l'action du CCD<sup>38</sup>.

Points d'appui	Points de résistance
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Addition de compétences, de dynamismes, de moyens, de créativité.</li> <li>✓ Economies d'échelles.</li> <li>✓ Effets mobilisateurs (professionnels, politiques, bénévoles, publics,...).</li> <li>✓ Effets démultiplicateurs.</li> <li>✓ Espace de réflexion, de clarification des enjeux, de partage de questionnements, de recherche de réponses.</li> <li>✓ Circulation des idées, des outils, des projets.</li> <li>✓ Plaisir de partager et de faire.</li> <li>✓ Rencontre de talents complémentaires.</li> <li>✓ Perfectionnement du savoir-faire, professionnalisation des équipes, formation continuée.</li> <li>✓ Mise en valeur d'initiatives locales.</li> <li>✓ Renforcement de la dynamique de différents lieux de vie.</li> <li>✓ Tissage de liens symboliques qui renforcent le sens et la visibilité de l'action.</li> <li>✓ Développement d'un faire-savoir commun qui renforce le lien social.</li> <li>✓ Projets transversaux permettant un croisement des genres (cinéma, théâtre, arts, conférences,...) et de participer à un décloisonnement entre la diffusion et l'éducation permanente.</li> <li>✓ Projets globaux favorisant la rencontre et le travail en commun d'artistes d'horizons divers (Maison de la Pataphonie, AIAS,...).</li> <li>✓ Meilleure connaissance du territoire et de ses enjeux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Renforcement de l'identité</li> <li>✓ Amplification de la couverture géographique, démarche cruciale en milieu rural et plus encore dans un arrondissement tel que le nôtre.</li> <li>✓ Possibilités de mieux encore assumer notre rôle de passeurs (entre artistes et publics,...).</li> <li>✓ Possibilités de développer des axes et des secteurs non spécifiquement inclus dans les missions et dans les moyens (aides à la création,...).</li> <li>✓ Lieu d'une citoyenneté responsable et d'une affectation réfléchie des moyens publics.</li> <li>✓ Gestion financière des projets saine et en équilibre, parce que réfléchie et cogérée.</li> <li>✓ Pluralisme des partenaires (publics, privés, politiques, associatifs,...).</li> <li>✓ Complémentarités des sources de financement (FWB, Wallonie, Province, Ville, Communes, sponsors privés, rentrées propres, billetterie,...).</li> <li>✓ Réponse concertée aux besoins, aux manques et aux rêves.</li> <li>✓ ...</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Non-respect des termes du partenariat.</li> <li>✓ Changements d'interlocuteurs (professionnels, politiques, bénévoles,...).</li> <li>✓ Différences de niveaux d'engagement des partenaires.</li> <li>✓ Différences de rythmes entre les partenaires.</li> <li>✓ Différences de compétences entre partenaires.</li> <li>✓ Disproportion entre les objectifs énoncés et les ressources nécessaires (moyens humains, financiers, infrastructurels,...).</li> <li>✓ Choix politique à contre-courant qui a fort à faire avec l'air du temps (l'individualisme des personnes, des groupes, des entités politiques,...).</li> <li>✓ Risque d'opportunisme (image, lieu d'information, financier, le faire-faire par d'autres,...).</li> <li>✓ Activisme (faire plus sans réfléchir au sens).</li> <li>✓ Difficulté d'entrer dans un projet communautaire.</li> <li>✓ Perte possible de l'identité.</li> <li>✓ Danger de fermeture sur le cercle de partenaires.</li> <li>✓ Danger de la routine et de la répétition.</li> <li>✓ Malgré le cadre officiel du contrat-programme, précarité de certains moyens financiers, ce qui nécessite une débauche d'énergie pour obtenir les moyens pourtant contractualisés, sans parler des autres.</li> <li>✓ Certains secteurs, faute de partenaires identifiés ou d'identification et d'expression des besoins, peuvent être non explorés.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Absence de moyens spécifiques pour pallier les surcoûts liés aux conséquences de la ruralité (mobilité, éloignement, dispersion de l'habitat,...).</li> <li>✓ ...</li> </ul>

Déjà énoncés lors de l'écriture du contrat-programme précédent, les **points d'appui** et de **résistance** de la dynamique partenariale sont nombreux et vécus au jour le jour par les équipes du CCD.

<sup>38</sup> Cf. Annexe n°27: Contrat-programme 2009-2012: Partenariat comme fer de lance

En ce qui concerne les points de résistance, certains des éléments du tableau ci-dessus ont à nouveau été mentionnés lors des moments d'autoévaluation du contrat-programme précédent, à savoir, notamment<sup>39</sup>:

- les différences de rythmes et la diversité des procédures internes des partenaires;
- les différences d'implication des partenaires;
- le risque pour le CCD de se faire instrumentaliser;
- l'organisation minutieuse du CCD, qui est parfois un frein au partenariat car celle-ci est parfois perçue comme de la rigidité;
- l'effet pervers de l'habitude du partenariat;
- le non-respect des conventions;
- la considération de l'aide fournie par le CCD comme allant de soi et à sens unique (effet dit "comptoir");
- etc.

Si le partenariat peut avoir des effets démultiplicateurs et positifs, travailler avec d'autres reste en effet plus fastidieux et chronophage qu'avancer tout seul. Une place doit donc nécessairement exister pour la **discussion et le consensus** afin que chacun y trouve son compte mais surtout, et c'est là tout l'intérêt de la démarche, que le résultat dégage une plus-value, **un effet démultiplicateur**, qui n'aurait pu exister si le projet avait été entrepris de manière isolée et/ou individuelle.

Plus encore que le principe partenarial, le CCD défend l'idée de la **co-construction**, dans laquelle les projets se construisent en commun dès le départ et jusqu'au bout, avec un équilibre à trouver entre d'une part, l'arrivée d'un partenaire avec une demande fermée et exigeante qui attendrait que l'on accède à toutes ses requêtes, et d'autre part, un centre culturel qui imposerait son fonctionnement et sa vision des choses sans place pour l'apport riche et divers du partenaire.

La **mise en réseau** est une des dimensions que le CCD a à cœur de développer dans son action au quotidien, permettant ainsi un élargissement des projets et des horizons. A ce niveau, le CCD peut jouer un **rôle d'interface** entre partenaires traitant d'une même thématique ou ayant des domaines de compétences complémentaires. Par ailleurs, cette mise en réseau permet de répondre au caractère généraliste du CCD qui, s'il ne veut pas jouer aux apprentis sorciers en remplissant une mission qui n'est pas la sienne, doit s'entourer de partenaires spécialisés et experts en la matière.

Enfin, l'idée derrière cet enjeu n'est pas de transformer tout projet en activité co-construite: le CCD se garde la possibilité d'initier lui-même des projets et de les organiser en interne, tout comme il ne peut exclure de répondre à des demandes très "terre à terre" que constituent les aides-services d'un centre culturel (location de salle, prêt de matériel, etc.).

L'enjeu de la co-construction reste un **défi quotidien** à relever, à plusieurs niveaux:

- le **sens des responsabilités** et le **respect des engagements** de chacun: à travers des objectifs et une répartition des rôles définis en amont des projets, le CCD tente d'organiser l'action de la manière la plus équilibrée possible, en lien avec les réalités et les compétences de chacune des parties;
- une relation de **confiance mutuelle** à entretenir tout au long des projets développés;
- une image du CCD, perçue par certains comme un **"rouleau compresseur"**, constatée notamment à travers l'autoévaluation: le CCD est conscient que certains de ses dispositifs sont lourds et contraignants mais il ne peut pas faire abstraction de la réalité de sa structure ou de contraintes externes (délais d'impression, programmation à terme éloigné pour certains secteurs, volume de personnel qui demande une organisation, etc.). Ainsi, les portes du CCD sont ouvertes à toutes les demandes et les propositions, dans les limites de ses contraintes structurelles et de fonctionnement.

---

<sup>39</sup> Cf. Autoévaluation de l'action culturelle pp. 3

## 4.2. Plan d'actions

Une fois la vision globale, les enjeux et les objectifs identifiés, il reste au CCD à envisager leur intégration dans son action quotidienne pour les cinq années du contrat-programme à venir. Ne partant pas d'une page blanche, il est clair que certains des projets développés jusqu'ici œuvrent déjà dans la direction souhaitée. Le nouveau contrat-programme permettra **d'aller un pas plus loin**. La réflexion menée avec les équipes et le CO à ce stade du processus a été l'occasion **d'ouvrir les horizons afin d'avancer dans la transformation sociétale visée par les cinq enjeux**.

L'action d'un centre culturel étant déterminée par une multitude d'éléments variables et non prévisibles (financement, personnel, propositions de partenaires, rencontres d'artistes, etc.), le CCD ne désire pas (et ne pourrait pas) envisager la rédaction d'un plan d'actions sur plusieurs années qui l'enfermerait et le cloisonnerait. Les éléments qui suivent constituent donc des **pistes de travail possibles** qui permettent d'avoir une idée de ce qui pourrait composer le quotidien du CCD dans le cadre de son nouveau contrat-programme. **Des moments d'autoévaluation réguliers** permettront de juger de l'avancée dans la réalisation des enjeux et, si nécessaire, de réajuster le cap pour les projets à venir<sup>40</sup>. Par ailleurs, une restitution de l'ensemble du projet d'action culturelle du CCD sera présentée à ses partenaires en janvier 2018 par rapport aux projets spécifiques à construire avec eux.

### 4.2.1. Brainstorming

Plusieurs réunions ont rassemblé les équipes du CCD (d'Animation et Administrative) et le CO afin d'envisager la réalisation concrète des enjeux et de leurs objectifs. Le résultat de ces réflexions se retrouve dans les tableaux qui suivent. Un code couleur permettra au lecteur de distinguer les exemples de projets déjà réalisés, en cours ou d'idées à mettre en place. Dans l'esprit de ce qui est indiqué plus haut, cette liste n'est pas exhaustive, tout comme il n'est pas certain que l'ensemble des actions sera automatiquement mis en œuvre durant le contrat-programme. Cependant, le CCD s'engage à orienter son action en développant ce genre de projets, tout en se laissant l'opportunité de choisir et de réajuster son action, en fonction des moyens disponibles, des réalités, des partenaires, des compétences des membres de son équipe ou encore de contingences techniques particulières.

-  Exemple d'action/projet déjà réalisé
-  Exemple d'action/projet en cours de réalisation
-  Idée d'action/projet qui pourrait être mis en place

---

<sup>40</sup> Cf. L'autoévaluation continue pp. 65

Enjeu 1: Amener davantage de personnes à prendre conscience de leurs capacités et de leurs responsabilités citoyennes				
Enjeu	Favoriser la conscientisation à la question des responsabilités citoyennes	Encourager l'appropriation de l'espace public et remettre le citoyen au cœur d'une démocratie participative	Rendre visible et accompagner le développement des capacités existantes en favorisant le recours au collectif	Créer et soutenir des lieux de réflexions et de paroles interrogant le cadre de vie
Actions	Opération <i>En Portes &amp; Vous!</i>			
	<b>Valorisation des actions/projets d'associations:</b> Rester à l'écoute pour apporter de l'aide et valoriser les actions des associations, type : o Thé-Autres o Expo d'œuvres provenant d'associations s'occupant de personnes handicapées o Expo Handi(CAP) o Spectacle du Caillou			
	Débat/échange après un film ou un spectacle	Toucher des public dans des lieux inhabituels (ex: grands magasins)	Projets Article 27 (avec une communication à améliorer pour toucher davantage de bénéficiaires)	Rechercher un ancrage dans l'histoire pour permettre aux citoyens de sentir leur appartenance à une communauté (Cf. expo 14-18 ou hommage à Huybrechts)
	<b>Comité Social</b> Sous le principe du COS de Prospect <sup>15</sup> <sub>etc</sub> , créer un Comité Social spécifique à Dinant, à structurer et à pérenniser, en définissant des projets avec les professionnels et les bénéficiaires	1X/an, sortir des murs, dans les villages	Projets de Théâtre-action	Débat/échange après un film ou un spectacle
	Terre Ferme	Accompagner des groupes dans leur volonté de promouvoir la culture, des actions citoyennes dans leur village, leur quartier, ...	Rencontres Ateliers Jeunes Théâtre (AJT)	Conférences
	Ateliers scolaires de sensibilisation à la citoyenneté menés par un animateur (traitement des déchets, racisme, ...)		<b>Comité citoyen</b> Groupe qui travaillerait sur différentes thématiques telles que le Slow Life, Dinant en Transition, réflexions sur notre consommation, ... au départ de l'envie et des idées des citoyens	
			<b>Banque associative</b> Imaginer un projet qui montre ce que représente l'investissement associatif et bénévoles à Dinant et ainsi montrer son rôle dans la société + expo?	<b>Comité social</b> Sous le principe du COS de Prospect <sup>15</sup> <sub>etc</sub> , créer un Comité Social spécifique à Dinant, à structurer et à pérenniser, en définissant des projets avec les professionnels et les bénéficiaires
			Journée d'échange de métiers	Terre Ferme
				Prospect <sup>15</sup> <sub>etc</sub>

Enjeu	<b><u>Enjeu 2: Donner à davantage de personnes le gout de s'engager bénévolement dans la société en s'investissant dans des projets associatifs ou collectifs</u></b>		
Objectifs	Contrener l'individualisme et le repli sur soi	Encourager et faire expérimenter l'intérêt de l'investissement individuel bénévole dans des projets collectifs/associatifs	Soutenir le milieu associatif, vecteur de changement et d'animation constructifs du territoire
	<b><u>Maison de la Pataphonie:</u></b> Création d'un atelier patamusical hebdomadaire (néofanfare)		
	<b><u>Projet festif</u></b> avec un quartier ou dans la ville. Ex: Festival (arts de la rue, musique) accessible à tous (type Melting Pot Art) avec une implication/mobilisation locale		
	Favoriser l'éclosion ou la continuité de projets qui mobilisent autour d'un but commun tels que: o En Portes & Vous! o Vélodies o Concours Sax		
Actions		<b><u>Bénévoles CCRD</u></b> Réfléchir à la constitution d'un groupe de bénévoles pour les activités du CCD (bar, cinéma, expo, catering saison,...) et certains partenariats (Concours Sax)	Poursuivre le soutien aux projets associatifs/artistiques tels que: o Terre Ferme o Thé-Autres o La Scène aux Ados o Ateliers Jeunes Théâtre o La Cinquième Saison
	<b><u>Comité citoyen</u></b> Donner une visibilité et accompagner un comité citoyen dans la mise en place de projets et d'initiatives citoyennes	Valoriser le bénévolat en mettant en exergue les activités menées par des associations dinantaises (ex: Bar à Soupe)	
		Imaginer une expérience (théâtre-action ou avec troupe amateur) montrant le bien-être que suscite le travail volontaire	<b><u>Forum associatif</u></b> - Fête des associations (moment convivial de découverte du travail des autres, échanges des envies, des passions) - Une auberge espagnole où on expérimente la confection d'un repas partagé par le plus grand nombre pour faire goûter au plaisir de l'engagement associatif - Définir un espace ponctuel de présentation d'associations qui invitent Mr et Mme tout-le-monde à les rejoindre pour amplifier le mouvement
		Exploiter le nouveau Kiosque comme lieu culturel et d'engagement bénévole/associatif	Expo en collaboration avec le tissu associatif
		Encourager le bénévolat des aînés	

<b>Enjeu 3: Revaloriser la relation aux autres en favorisant des espaces de parole, des lieux d'échanges, de rencontres et de convivialité</b>			
<b>Enjeu</b>			
<b>Objectifs</b>	<b>Lutter contre l'isolement, le repli sur soi</b>	<b>Favoriser le vivre-ensemble et les relations réelles</b>	<b>Mettre l'humain au centre des préoccupations (&gt; &lt; au tout à l'économie)</b>
	Créer, soutenir et/ou favoriser des espaces de paroles, des lieux d'échanges, de rencontres et de convivialité via, notamment, la valorisation de la vie de quartier et du monde associatif		
	Poursuivre le soutien et les partenariats de projets permettant la rencontre entre les genres, les générations et les secteurs, axés sur la convivialité: Ateliers Jeunes Théâtre, goûter des activités de la Commission Seniors présentation de Saison, Montmartre		
	Valoriser, sous différentes formes, les lieux déjà existants dans la ville (Bar à Soupe, Domino la Fontaine, Globul'in,...)		
	<p><b>Jeunes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Soutenir la création d'une Maison de Jeunes (adultes de demain)</li> <li>- Organisation de soirées mêlant les publics</li> <li>- Ateliers créatifs/artistiques/théâtre qui vont plus loin que de l'occupationnel</li> </ul>		
	<p><b>Moments de rencontres récurrents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place un moment récurrent de rencontre convivial sans thématique, par ex: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Auberge espagnole</li> <li>o Jeux de société</li> <li>o Gouter</li> </ul> </li> <li>- Lancer un principe « forum ouvert » sur les questions que veulent poser les gens</li> <li>- Se poser la question de l'intérêt d'un café citoyen et soutenir son organisation locale <ul style="list-style-type: none"> <li>- Soirées jeux de société</li> </ul> </li> </ul>		
<b>Actions</b>	<p><b>Espaces de parole</b></p> <p>Poursuivre avec des projets tels que <i>En Portes &amp; Vous</i> où l'on permet aux associations de trouver un espace de rencontres et de paroles</p>		
	<p><b>Débat/Rencontres/Echanges</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation de moments de débats ou d'échanges autour d'une activité, un spectacle, un film (avant ou après) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intervenants pour animer des débats thématiques</li> </ul> </li> <li>- Lorsque l'activité s'y prête, multiplier les temps d'échanges et de réflexions avec des interlocuteurs locaux pertinents <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terre Ferme</li> <li>- Prix A. Lansman</li> </ul> </li> </ul>		
	<p><b>Comité citoyen</b></p> <p>Proposer à la population un espace d'échanges et d'expression autour de la culture, de futurs projets,...</p>		
	<p><b>Comité social dinantais</b></p> <p>Tables de conversations</p>		
	<p><b>Personnes handicapées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thé-Autres</li> <li>- Spectacle du Caillou</li> </ul>		
	Sortir des murs, organiser des spectacles et des activités en extérieur, vers les gens (p.ex: événement festif récurrent)		

<b>Enjeu 4: Réaffirmer la tolérance et l'ouverture aux autres</b>						
<b>Enjeu</b>	<b>Favoriser la découverte et la compréhension de l'autre dans sa différence</b>	<b>Endiguer la peur de l'autre et gommer les préjugés qui en sont issus</b>	<b>Favoriser la rencontre et la transmission des savoirs entre les générations</b>	<b>Favoriser la (re)découverte de notre propre culture (patrimoine local)</b>	<b>Créer et soutenir des espaces qui permettent le mélange de publics divers</b>	
<b>Objectifs</b>	Poursuivre la mise en place de projets transversaux (spectacles et public, jeune public, ciné, expo, animations) autour de thèmes de société, d'autres cultures,... et accompagner des projets permettant de mettre en lumière des différences Ex: E[Im]migrations, A la découverte de la culture arabe, Yambi, Saison "Race",...					
	Festival de type Melting Pot Art: populaire, gratuit, autogéré par des bénévoles avec programmation musicale, expo, arts de rue, etc.. → intégration de l'autre par sa culture, lutter contre le repli sur soi	Travail plus approfondi avec les centres de demandeurs d'asile	Projet pop-up avec écoles, résidences seniors, réfugiés, personnes handicapées,...	Poursuivre la mise en lumière des artistes de nos régions via les différents canaux culturels mobilisables (expo, saison, cinéma, personnes-ressources,...)	Festival de type Melting Pot Art: populaire, gratuit, autogéré par des bénévoles avec programmation musicale, expo, arts de rue, etc.. → intégration de l'autre par sa culture, lutter contre le repli sur soi	
	Viser l'école sur l'importance de la tolérance					
	Baptiser les rues de nouveaux noms porteurs de « tolérance »					
	Mettre en avant les initiatives d'intégration par la formation (CFP Mosan, Le Tremplin, etc.)				Organisation d'activités permettant de mélanger les publics (jeunes, aînés, langue, culture, moins favorisés, handicap, etc.)	
				Stage valides/handicapés Patasamba		
				Projets mixtes école/personnes plus fragilisées (ex: Altéo en TEC)		
				Partenariat Article 27		
				Collaboration/partenariat avec les autres communes		
				Thé-Autres		
<b>Actions</b>						

Parmi les propositions de projets à développer, des outils, modes opératoires et points d'attention particuliers permettent d'envisager des orientations de travail multiples, notamment:

- **Constitution d'un comité citoyen et d'un comité social dinantais:** sur le même principe que les Comités d'Orientation de Prospect 15<sup>etc</sup> qui rassemblent des intervenants de l'arrondissement, des comités citoyen et social pourraient voir le jour à l'échelle de la commune. L'expérience de l'analyse partagée et de l'autoévaluation laisse à croire que ces comités répondraient à une certaine demande ou constitueraient à tout le moins un espace de réflexions, de paroles, voire d'actions pour des citoyens ou des associations demandeuses de se rencontrer et d'échanger. Le fonctionnement de ces structures dépendrait alors de leurs membres constitutifs qui décideraient, avec le soutien et l'accompagnement du CCD, de l'orientation de travail à envisager. La création de ces nouveaux espaces constituerait des outils supplémentaires pour mettre en œuvre les enjeux choisis par le CCD.
- La construction du **nouveau kiosque** au théâtre de verdure qui jouxte le CCD, ouvrira les horizons:
  - un nouveau lieu patrimonial, vitrine d'une mémoire locale;
  - des possibilités d'organisation de concerts, d'expositions ou autres festivités en plein air;
  - une opportunité de faire se rencontrer les gens à travers la proposition d'activités misant sur la convivialité;
  - l'éventualité de mettre en place un groupe porteur, composé de citoyens divers, qui participerait à l'animation de ce nouveau lieu;
  - un lieu accessible librement;
  - etc.
- **Approfondissement de la mise en lumière et en réseau du tissu associatif dinantais:** on l'a constaté lors de l'analyse partagée, certaines structures de la commune, bien qu'actives depuis de longues années sur le territoire dinantais, ne se connaissent pas entre elles, alors qu'elles agissent parfois dans le même secteur. Le CCD est convaincu de la plus-value d'un travail en commun, de la circulation et du partage des idées et de la complémentarité des compétences présentes dans plusieurs structures. Des projets tels qu'un forum des associations, ou une banque associative, qui ferait l'état des heures de bénévolat que chaque association comptabilise comme base d'une réflexion sur l'investissement bénévole dans son milieu de vie, permettraient de mettre en lien des associations, comme tremplin vers d'autres projets collectifs.

**L'enjeu n°5, portant sur la co-construction de projets et d'actions** n'a pas été travaillé de la même manière puisqu'il se situe sur un autre niveau d'actions, concernant les pratiques professionnelles entre opérateurs. Il a fait l'objet d'une discussion spécifique en équipe mettant en exergue les défis à relever et les principes défendus par le CCD, déjà développés plus haut (cf. pp.46)<sup>41</sup>. Il s'envisage en effet de manière plus transversale et n'échappera pas à une autoévaluation continue. Se basant sur des constats faits de manière générale et particulière par l'Equipe d'Animation, il s'avère essentiel qu'une attention particulière soit encore davantage portée, lors des moments de travail avec les partenaires professionnels et/ou bénévoles:

- sur la définition précise des enjeux et objectifs des projets à construire et développer ensemble;
- sur l'évaluation, à l'aune des enjeux et objectifs définis au départ, lors de clôture de projets, en ne se contentant pas uniquement de prendre en considération des données chiffrées (bilan financier, fréquentations, etc.), des observations organisationnelles ou pratico-pratiques.

---

<sup>41</sup> Cf. également Annexe n°28 : Réu Anim – 16/01/2017.

#### 4.2.2. Mise en œuvre des enjeux: trois projets à titre d'exemple

On le voit à la lecture des tableaux, un projet, s'il rencontre un enjeu, peut également rejoindre des objectifs d'autres enjeux. Les frontières sont donc floues et il peut être contreproductif de se limiter à une lecture en "cases". Afin de compléter cette lecture, trois projets, représentatifs de la diversité du CCD ont été spécifiquement analysés à la lumière des enjeux. Cette lecture identifie les différents liens qui peuvent être faits avec les enjeux dans des projets déjà existants et permet de mesurer ce qui pourrait encore être approfondi. Il faut bien entendu avoir à l'esprit qu'à l'origine des projets développés ci-dessous, les enjeux ne guidaient pas encore leur mise en œuvre. Une référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles<sup>42</sup> mobilisés à travers ces actions est par ailleurs mise en exergue tout au long des tableaux.

##### *A. En Portes & Vous!*

Si l'opération *En Portes & Vous!* a été pensée et mise sur pied dans le cadre de l'analyse partagée, celle-ci correspond tout à fait à la dynamique visée par les enjeux du CCD dans son prochain contrat-programme: les groupes participants, via la création et l'exposition des portes, se sont appropriés l'espace public de manière collective pour exprimer leurs vécus et leurs rêves à Dinant lors d'une journée placée sous le signe de la convivialité, de la rencontre et de l'échange. Suite au succès, une deuxième édition est d'ailleurs lancée pour le mois de septembre 2017, en mettant cette fois à l'honneur la photographie (projet d'expression citoyenne *Zoom & Vous!*, dont le résultat sera présenté à l'occasion de Montmartre, le 24 septembre 2017).

---

<sup>42</sup> Cf. les définitions du "droit à culture" et de "fonction culturelle" à l'article 1<sup>er</sup> du décret relatif aux Centres Culturels – 21-11-2013.

**Enjeu 1 : Amener davantage de personnes à prendre conscience de leurs capacités et de leurs responsabilités citoyennes**

Favoriser la conscientisation à la question des responsabilités citoyennes		Encourager l'appropriation de l'espace public et remettre le citoyen au cœur d'une démocratie participative		Rendre visible et accompagner le développement des capacités existantes en favorisant le recours au collectif		Créer et soutenir des lieux de réflexions et de paroles interrogeant le cadre de vie	
Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées
Résonance donnée au travail collectif (ce qui conforte la pertinence de l'action)	Encouragement de la créativité, animation culturelle	Exposition à l'occasion de Montmartre	Encouragement de la créativité, expression citoyenne dans l'espace public	Organisation des journées de création collective	Démocratie culturelle, créativité	Expressions et réflexions citoyennes sur la Ville (réalités/rêves)	Liberté d'expression, expression dans l'espace public, développement de l'analyse critique
Alphaville: projet de Ville qui tient compte des avis des groupes participants	Participation indirecte à l'élaboration des politiques et programmes de la Ville (en matière culturelle notamment)	Participation des partis politiques locaux au même titre que les autres associations participantes	Participation culturelle, accès à tous, démocratisation culturelle	Accompagnement par des référents artistiques: découverte, soutien et encouragement des capacités individuelles et collectives	Démocratie culturelle, créativité et démocratisation culturelle	Le succès de l'opération montre le besoin d'expression	
Suite du projet avec les associations Art 27: expression des opinions citoyennes traduites dans des projets concrets	Animation culturelle, participation à la prise de décision en matière culturelle (projets de l'année décidés suite aux constats des portes)	Mise en lumière aux yeux des partis politiques d'un terrain associatif riche et politiquement engagé	Encouragement de la vie associative, démocratie culturelle	Résultat exposé en plein air lors de Montmartre	Liberté de diffusion, diffusion, médiation culturelle		
Réunions d'informations: découverte d'associations existantes sur le territoire qui se rejoignent sur certaines thématiques et réflexions	Encouragement de la vie associative, accès à l'information culturelle			Brochure "retour en images" distribuée à grande échelle = visibilité de l'action et de ce qui a été réalisé	Diffusion, promotion des créations, information culturelle		
				Accompagnement spécifique du groupe Art 27	Démocratisation culturelle		

**Enjeu 2: Donner à davantage de personnes le goût de s'engager bénévolement dans la société en s'investissant dans des projets associatifs ou collectifs**

<b>Contrener l'individualisme et le repli sur soi</b>		<b>Encourager et faire expérimenter l'intérêt de l'investissement individuel bénévole dans des projets collectifs/associatifs</b>		<b>Soutenir le milieu associatif, vecteur de changement et d'animation constructifs du territoire</b>	
<b>Actions</b>	<b>Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées</b>	<b>Actions</b>	<b>Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées</b>	<b>Actions</b>	<b>Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées</b>
		Contribution de chaque membre/bénéficiaire à la réflexion collective	Expérimentation relationnelle	Participation de 33 associations au projet	Encouragement, soutien et visibilité de la vie associative locale
		Travail avec les écoles: de l'individuel vers le collectif, de manière désintéressée (pas de concours)	Expérimentation relationnelle	Soutien technique et logistique, artistique par le CCD	Soutien de la vie associative et citoyenne

**Enjeu 3: Revaloriser la relation aux autres en favorisant des espaces de parole, des lieux d'échanges, de rencontres et de convivialité**

<b>Lutter contre l'isolement, le repli sur soi</b>		<b>Favoriser le vivre-ensemble et les relations réelles</b>		<b>Mettre l'humain au centre des préoccupations (&gt; &lt; au tout à l'économie)</b>		<b>Créer, soutenir et/ou favoriser des espaces de paroles, des lieux d'échanges, de rencontres et de convivialité</b>	
Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées
Encouragement de l'inscription en groupes	Capacité relationnelle	Organisation de journées de création collective	Vécu de l'expérience collective, échange d'idées et de pratiques = développement des capacités relationnelles	Accessibilité de la démarche avec des moyens raisonnables et soutenus par le CCD	Démocratisation culturelle	Exposition le jour de Montmartre: échanges et partages avec le tout public à la découverte des portes	Médiation culturelle, développement des capacités d'analyse critique et relationnelles, liberté et respect des expressions individuelles
		Encouragement de l'inscription en groupes et d'une création collective	Capacité relationnelle	Dimension humaine de la réalisation (matériel de récup, pas de concours,...)	Démocratisation culturelle	Avis des gens demandé le jour de Montmartre	Médiation culturelle, développement des capacités d'analyse critique et relationnelles, liberté et respect des expressions individuelles
		Encouragement à l'organisation d'au minimum une réunion de réflexion en amont de la création de la porte	Encouragement de la discussion, de la confrontation des opinions = développement des capacités d'analyse critique, de la liberté d'expression			Présence d'une fanfare le jour de Montmartre pour rendre l'événement festif et convivial	
						Encouragement de l'inscription en groupes et d'une création collective	Développement des capacités relationnelles, soutien de la vie associative

Enjeu 4: Réaffirmer la tolérance et l'ouverture aux autres									
Favoriser la découverte et la compréhension de l'autre dans sa différence		Endiguer la peur de l'autre et gommer les préjugés qui en sont issus		Favoriser la rencontre et la transmission des savoirs entre les générations		Favoriser la (re)découverte de notre propre culture (patrimoine local)		Créer et soutenir des espaces qui permettent le mélange de publics divers	
Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées
								Journées de création collective: occasion de côtoyer des publics très différents et d'entendre/d'exprimer des avis divers	Liberté d'expression, capacités relationnelle et d'analyse critique
Création collective de la porte: apprendre à composer et intégrer les avis de chacun	Développement des capacités relationnelles	Respect de la diversité des expressions sans hiérarchie	Liberté d'expression					Ouverture de l'inscription à tous: mélange de publics divers (partis politiques, assoc Art 27, écoles, assoc pour personnes handicapées, etc)	Démocratie et démocratisation culturelle, liberté d'expression et de diffusion des créations
Journées de création collective: présence d'associations d'horizons divers, avec des avis différents: connaissance et découverte des autres	Développement des capacités relationnelles							Visiteurs de Montmartre aux origines diverses (familles, touristes, membres des associations participantes, enfants, seniors, ...)	Développement des capacités d'analyse critique

## *B. Projet Sax*

Le projet Sax, développé en partenariat étroit avec l'Association Internationale Adolphe Sax (AIAS) et explicité plus longuement dans le carnet n°3: Action Culturelle Intensifiée, est un projet global et transversal qui mobilise de nombreux secteurs d'actions et membres du personnel du CCD (diffusion, exposition, Maison de la Pataphonie, promotion et communication, etc.). Le projet rassemble de nombreux partenaires locaux et donne à la commune l'opportunité de développer une image de ville qui rayonne bien au-delà de son territoire. On peut voir, dans les tableaux qui suivent, les liens qui existent déjà avec les enjeux du prochain contrat-programme qui seront nécessairement prolongés et approfondis dans les années à venir.

### Enjeu 1 : Amener davantage de personnes à prendre conscience de leurs capacités et de leurs responsabilités citoyennes

Favoriser la conscientisation à la question des responsabilités citoyennes		Encourager l'appropriation de l'espace public et remettre le citoyen au cœur d'une démocratie participative		Rendre visible et accompagner le développement des capacités existantes en favorisant le recours au collectif		Créer et soutenir des lieux de réflexions et de paroles interrogeant le cadre de vie	
Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées
Travail sur l'image et sur le développement de Ville où chacun apporte sa contribution (bénévoles, familles d'accueils, musiciens amateurs ou professionnels, visiteurs,...)	Démocratie et démocratisation culturelle	Rassemblement des 1000 Saxos, Journées des Harmonies, Les Dimanches de Mr Sax = participation de musiciens amateurs lors d'événements en plein air	Animation culturelle, diffusion, liberté d'expression et de diffusion, démocratie et démocratisation culturelle	Partenariat entre plusieurs structures de la commune, mise en commun des compétences et expertises de chacun dans un objectif de complémentarité	Soutien de la vie associative locale, développement des capacités relationnelles, démocratie culturelle	Consultation et participation de l'AIAS dans la réflexion sur le projet de Ville (signalétique, Quidam, ...)	Participation à la prise de décision en lien avec la vie culturelle de la commune
Vision positive de son milieu de vie (lien avec action régionale - ACI)	Valorisation de son patrimoine local	Construction du kiosque (en cours); possibilités d'animation, de gestion par un groupe porteur, ...	Animation culturelle, participation à la prise de décision en matière culturelle	Implication de bénévoles: le citoyen vient apporter une compétence spécifique au service du projet collectif	Démocratie culturelle	Projet Sax considéré comme central dans la valorisation d'un des pans du patrimoine local	Promotion du patrimoine et de la culture locale
		Parcours Sax and the City (parcours urbain de références aux inventions d'A.Sax)	Expression dans l'espace public, valorisation et promotion du patrimoine local (Sax)	Projet d'envergure internationale, où chaque partenaire contribue au rayonnement collectif	Diffusion/information culturelle		

**Enjeu 2: Donner à davantage de personnes le gout de s'engager bénévolement dans la société en s'investissant dans des projets associatifs ou collectifs**

Contrener l'individualisme et le repli sur soi		Encourager et faire expérimenter l'intérêt de l'investissement individuel bénévole dans des projets collectifs/associatifs		Soutenir le milieu associatif, vecteur de changement et d'animation constructifs du territoire	
Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées
Valorisation d'un bénévolat collectif (tâches réalisées à plusieurs)	Développement des capacités relationnelles	Familles d'accueil	Développement des capacités relationnelles	Contribution CCD = apport logistique, promo, technique, culturel, organisationnel ... au projet dans son ensemble	Soutien de la vie associative et promotion du patrimoine local
		Faire travailler ensemble toute une série d'associations	Développement des capacités relationnelles, valorisation de la vie associative	Impact collatéral du projet Sax: 2 <sup>e</sup> vie pour les Géants avec la création du Géant Sax	Soutien de la vie associative et promotion du patrimoine local
		Expérimentation du bénévolat	Développement des capacités relationnelles		
		Certains bénévoles ne se manifestent que dans le cadre du Concours Sax	Démocratie culturelle		
		Etre bénévole ensemble (tâches réalisées à plusieurs)	Développement des capacités relationnelles		

Enjeu 3: Revaloriser la relation aux autres en favorisant des espaces de parole, des lieux d'échanges, de rencontres et de convivialité							
Lutter contre l'isolement, le repli sur soi		Favoriser le vivre-ensemble et les relations réelles		Mettre l'humain au centre des préoccupations (>< au tout à l'économie)		Créer, soutenir et/ou favoriser des espaces de paroles, des lieux d'échanges, de rencontres et de convivialité	
Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées
		Hébergement des candidats dans des familles d'accueil lors du Concours Sax (au lieu d'un accueil formel en hôtel)	Capacités relationnelles, partages et échanges	Accueil des candidats (convivialité, familles d'accueil,...)	Capacités relationnelles, partages et échanges	Rassemblement entre tous les partenaires à l'Hôtel de Ville en fin de Concours	Capacités relationnelles
				Commissaires d'harmonies (suivi tout au long de leur séjour)	Capacités relationnelles	Speed dating organisé pour les candidats pendant leur séjour (Concours)	Capacités relationnelles
				Transformation des limites en forces (pas d'offre suffisante en logement type hôtel, accès mobilité,...) --> convivialité de l'accueil		Réception après la finale du Concours	Capacités relationnelles
						Relations famille d'accueil/candidats	Capacités relationnelles
						Espaces bar à l'Académie et au CCD	Capacités relationnelles

Enjeu 4: Réaffirmer la tolérance et l'ouverture aux autres									
Favoriser la découverte et la compréhension de l'autre dans sa différence		Endiguer la peur de l'autre et gommer les préjugés qui en sont issus		Favoriser la rencontre et la transmission des savoirs entre les générations		Favoriser la (re)découverte de notre propre culture (patrimoine local)		Créer et soutenir des espaces qui permettent le mélange de publics divers	
Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées
Accueil de candidats étrangers lors du Concours (recherche de bénévoles multilingues, speed dating...)	Capacités relationnelles et analyse critique, démocratisation culturelle	Evolution des différences culturelles: les candidats asiatiques ne voulaient pas venir en familles d'accueil aux premières éditions du Concours, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui	Capacités relationnelles et analyse critique	Démocratisation culturelle	Maintien, promotion du patrimoine local, médiation culturelle	Finale du Concours: 800 personnes rassemblées autour d'un instrument "de niche" (côté classique), de tous horizons, niveaux de vie, âges, cultures,...	Diffusion culturelle, démocratisation culturelle		
			Journées des Harmonies et 1.000 Saxos (mélange de niveaux d'apprentissage et d'âge)	Diffusion de l'instrument Sax	Promotion du patrimoine local, médiation culturelle, diffusion culturelle				
				Découverte de notre région (création d'un parcours en ville)	Diffusion et promotion du patrimoine				

### *C. Projet Annick Lansman*

Dans un tout autre domaine, le CCD est partenaire du Prix Annick Lansman depuis sa création en 2010, projet qui se décline sur deux années et qui vise à valoriser un texte pouvant à la fois constituer la base d'un spectacle de qualité pour un public de moins de 13 ans et participer au développement du plaisir de lire le théâtre à partir de neuf ans. La première année du projet est dédiée à la lecture et à la cotation des textes présélectionnés par chaque partenaire constituant le jury, dont fait partie le CCD. L'année suivante, une exploitation du texte lauréat a lieu via des animations mobilisant un art plastique en particulier avec des écoles primaires de la commune. Cette année 2016-2017, c'est via le médium de la bande-dessinée que le texte primé a été décliné.

### Enjeu 1: Amener davantage de personnes à prendre conscience de leurs capacités et de leurs responsabilités citoyennes

Favoriser la conscientisation à la question des responsabilités citoyennes		Encourager l'appropriation de l'espace public et remettre le citoyen au cœur d'une démocratie participative		Rendre visible et accompagner le développement des capacités existantes en favorisant le recours au collectif		Créer et soutenir des lieux de réflexions et de paroles interrogeant le cadre de vie	
Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées
	Exposition comme fin du projet (expression des élèves)	Création, créativité, diffusion	Education, médiation culturelle	Appropriation du texte	Education, médiation culturelle	Lieu de réflexion sur la thématique (travail sur le texte et sur le fond)	Développement de l'analyse critique
			Encouragement de la créativité	Restitution par un biais créatif	Encouragement de la créativité	Découverte du théâtre écrit (forme)	Accès et information à la culture
			Médiation culturelle, créativité	Valorisation du travail accompli par les élèves via l'accompagnement et l'adaptation par un professionnel	Médiation culturelle, créativité	Découpage du texte en bulles BD	Accès et information à la culture
			Démocratisation culturelle, liberté d'expression artistique	Place pour chaque compétence (restitution, création BD, ...)	Démocratisation culturelle, liberté d'expression artistique		
			Développement des capacités relationnelles	Valorisation et expérimentation du travail d'équipe	Développement des capacités relationnelles		

### Enjeu 2: Donner à davantage de personnes le goût de s'engager bénévolement dans la société en s'investissant dans des projets associatifs ou collectifs

Contre l'individualisme et le repli sur soi		Encourager et faire expérimenter l'intérêt de l'investissement individuel bénévole dans des projets collectifs/associatifs		Soutenir le milieu associatif, vecteur de changement et d'animation constructifs du territoire	
Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées
		Lecture des textes par des bénévoles, qui constituent le jury	Participation culturelle, démocratie culturelle		Education, enseignement

**Enjeu 3: Revaloriser la relation aux autres en favorisant des espaces de parole, des lieux d'échanges, de rencontres et de convivialité**

Lutter contre l'isolement, le repli sur soi		Favoriser le vivre-ensemble et les relations réelles		Mettre l'humain au centre des préoccupations (>< au tout à l'économie)		Créer, soutenir et/ou favoriser des espaces de paroles, des lieux d'échanges, de rencontres et de convivialité	
Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées
						Qualité et sens de l'accueil dans les locaux pour que l'animation se fasse de manière la plus conviviale possible	
						Création d'un espace de paroles (et importance de le faire en dehors des murs scolaires)	Expression artistique, accès à la culture

**Enjeu 4: Réaffirmer la tolérance et l'ouverture aux autres**

Favoriser la découverte et la compréhension de l'autre dans sa différence		Endiguer la peur de l'autre et gommer les préjugés qui en sont issus		Favoriser la rencontre et la transmission des savoirs entre les générations		Favoriser la (re)découverte de notre propre culture (patrimoine local)		Créer et soutenir des espaces qui permettent le mélange de publics divers	
Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées	Actions	Référence aux droits culturels et aux fonctions culturelles mobilisées
Tolérance et acceptation vis-à-vis de ce que crée l'autre	Education, développement de l'analyse critique			Accès à l'œuvre de l'auteur choisi	Médiation culturelle				

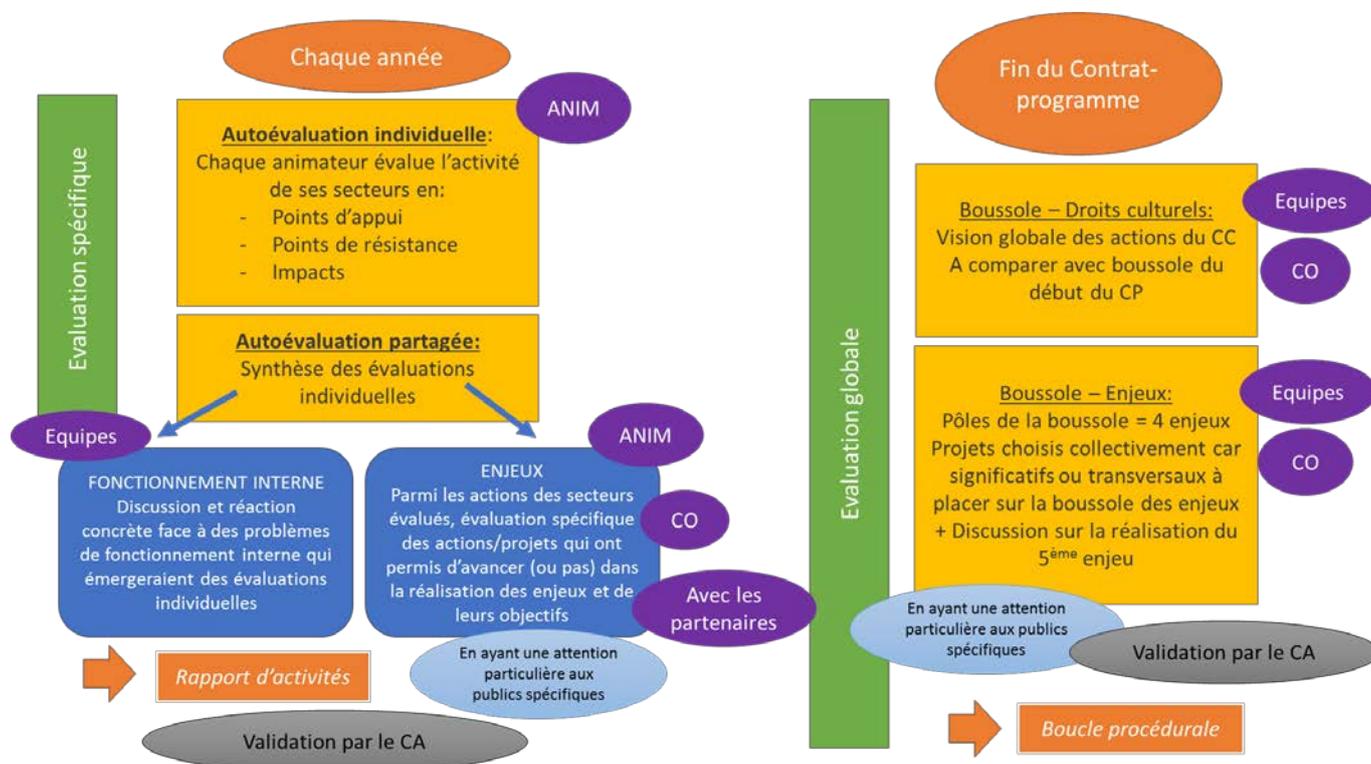
### 4.3. L'autoévaluation continue

La dernière étape de la boucle procédurale consiste en l'organisation d'un **processus d'autoévaluation continue** afin de piloter le projet d'action culturelle, de rendre compte des résultats et des impacts obtenus et d'interroger le sens des actions culturelles du contrat-programme en cours. C'est sur cette base que la construction d'une nouvelle boucle procédurale sera envisagée, en réinterrogeant la population du territoire d'implantation et en fixant de nouveaux enjeux (ou en approfondissant ceux développés jusque-là) pour la rédaction d'un nouveau contrat-programme.

Pour ce faire, un travail avec l'Equipe d'Animation et le CO s'est à nouveau fait en parallèle. Pour l'équipe, ce fut l'occasion de questionner le sens même de l'autoévaluation, afin de repartir sur des **bases communes** pour les années à venir<sup>43</sup>. Les outils mobilisés actuellement en termes d'autoévaluation ont été identifiés et critiqués de manière constructive en vue de les faire évoluer. L'équipe a ensuite abordé le sujet de l'évaluation spécifique de la réalisation des enjeux. De manière générale, il a été soulevé **l'importance de coupler les méthodes d'évaluation et de ne pas se limiter à des données quantitatives** telles que des chiffres de fréquentation ou des données budgétaires. Les questions du sens de l'action, des publics touchés, de la qualité des partenariats, etc. sont en effet à mettre dans l'équation, de manière complémentaire. Par ailleurs, le CCD marque sa volonté de ne pas tomber dans un **travers extrême de l'autoévaluation** où toute action serait évaluée et analysée à la lumière de grilles fixes, enfermement et cloisonnant la liberté de l'action, sans oublier le temps et les énergies que demandent ces moments d'évaluation.

Une fois les contours du processus d'autoévaluation imaginés, une **proposition a été soumise au CO** qui l'a amendée et y a amené la plus-value de son regard externe. Cette dernière réunion de travail a par ailleurs été l'occasion d'évaluer le fonctionnement du CO depuis sa création et d'envisager la suite de sa contribution dans les mois à venir<sup>44</sup>.

Le résultat de cette réflexion est synthétisé dans le schéma suivant et explicité dans les pages ci-après :



<sup>43</sup> Cf. Annexe n°29: Réu Anim – 13/03/2017.

<sup>44</sup> Cf. Annexe n°30: CO – 20/03/2017.

#### 4.3.1. L'autoévaluation spécifique

Chaque année, une **autoévaluation spécifique** des secteurs du CCD par les animateurs aura lieu, identifiant les points d'appui, de résistance et les impacts de l'action et des projets développés lors de l'année écoulée. Ce travail individuel fera ensuite l'objet d'une compilation et d'une synthèse comme base de discussion et de réflexion d'un moment **d'autoévaluation partagée** avec les équipes du CCD et le CO. Dans cette synthèse, une distinction sera faite entre, d'une part, les éléments de **fonctionnement interne** du CCD, qui feront alors l'objet d'une réflexion propre, avec toutes les équipes, débouchant si nécessaire sur des groupes de travail spécifiques, et d'autre part, les **actions et projets ayant permis (ou pas) d'avancer dans la réalisation des enjeux et des objectifs choisis précédemment**. Ces derniers éléments seront travaillés avec l'Equipe d'Animation, le CO et avec les partenaires concernés, en ayant une attention particulière pour les **publics spécifiques** identifiés lors de la détermination des enjeux, à savoir les jeunes, les seniors et les publics fragilisés. Le caractère partagé de l'autoévaluation constitue une nouveauté dans les processus d'évaluation développés jusqu'ici par le CCD, répondant ainsi à une demande émise par l'équipe et apportant une plus-value dans la prise de conscience de la contribution de chaque membre de l'équipe au projet commun d'action culturelle.

En fonction des constats relevés, **un rééquilibrage et une modification de cap de l'action** sera envisagée et mise en œuvre pour réaliser la transformation visée par les enjeux. Il est à noter qu'en ce qui concerne des projets touchant à la diffusion, ce rééquilibrage ne pourra avoir d'impacts qu'à une échéance de 18 mois, les programmations étant construites plus d'une saison à l'avance.

En ce qui concerne l'autoévaluation de la réalisation des enjeux, un focus sur des projets particuliers sera fait chaque année, via une sélection représentative et significative opérée par l'Equipe d'Animation. Cela permettra d'obtenir, à la fin du contrat-programme, une vision globale d'un ensemble de projets analysés de manière approfondie et progressive.

L'ensemble des considérations soulevées lors de ce processus d'autoévaluation spécifique servira de base pour la rédaction du rapport d'activités annuel et sera présenté pour validation au Conseil d'Administration du CCD.

#### 4.3.2. L'autoévaluation globale

A la fin du contrat-programme (début du travail à envisager à partir du mois de janvier 2022), une **autoévaluation globale** sera mise en place afin de faire le point sur l'action développée durant les cinq ans. Cette évaluation globale se fera avec l'ensemble des équipes du CCD ainsi qu'avec le CO. Deux outils seront mobilisés à cette fin:

- **La boussole des droits culturels:** placement des projets et activités mis en œuvre lors des cinq années écoulées sur la boussole des droits culturels, reprenant les axes "transmission/expérimentation" et "analyse critique/relationnelle". Ce travail, déjà réalisé en mai 2015 avec l'Equipe d'Animation, permettra une comparaison avec le schéma global réalisé lors du premier exercice et une réflexion au départ des éventuels changements observés.
- **La boussole des enjeux:** cet outil a été imaginé par l'Equipe d'Animation pour évaluer plus spécifiquement des projets ou activités mis en place par le CCD en vue de la réalisation des enjeux. Chaque extrémité de cette boussole représentera les enjeux n°1 à 4 du contrat-programme. L'exercice consistera au placement de l'activité ou du projet analysé sur chaque axe en fonction de l'avancée jugée dans la réalisation de chaque enjeu. Les projets analysés seront au minimum ceux qui auront fait l'objet d'une évaluation spécifique lors de l'autoévaluation annuelle. Cet outil visuel sera complété d'une discussion et d'un travail plus spécifique mettant en lumière la réalisation des enjeux au regard de leurs objectifs propres. En ce qui concerne le cinquième enjeu, portant sur la co-construction des projets, l'analyse portera sur les défis et les principes identifiés en début du contrat-programme et consistera à déterminer si ceux-ci sont toujours d'actualité, s'ils ont évolué et dans quelle mesure.

Ce travail d'autoévaluation globale constituera la base de la boucle procédurale du contrat-programme suivant. Les constats qui en ressortiront, couplés à un nouveau travail d'analyse partagée du territoire d'implantation, permettront de poser les bases de nouveaux enjeux ou de la poursuite d'enjeux en cours de développement.

Cette procédure sera à nouveau validée par le Conseil d'Administration et présentée en Assemblée Générale.