

API Culture

LE PLAN STRATEGIQUE & OPERATIONNEL DE L'ADMINISTRATION DE LA CULTURE 2009-2013



Pour l'Administration de la culture

André-Marie PONCELET
Administrateur général



PRESENTATION

« Nous sommes les abeilles de l'Univers. Nous butinons éperdument le miel du visible pour l'accumuler dans la grande ruche d'or de l'invisible. »

Rainer Maria Rilke

Pour obtenir le plan opérationnel de l'AGC dans son entièreté – veuillez introduire une simple demande auprès de la cellule stratégique de la culture : cellulestrategique.culture@cfwb.be

Sommaire

POUR UNE CULTURE MANAGERIALE DANS L'ADMINISTRATION DE LA CULTURE	5
DE LA VISION	6
DU PLAN STRATEGIQUE & OPERATIONNEL	7
1. INSUFFLER UNE NOUVELLE CULTURE DE MANAGEMENT DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE DE LA CULTURE	8
2. FAVORISER LA MULTIPLICATION DES INITIATIVES TRANSVERSALES ET PLURIDISCIPLINAIRES	9
3. PROMOUVOIR UN LARGE RAYONNEMENT CULTUREL TERRITORIAL	10
4. AMPLIFIER LA VALORISATION INTERNATIONALE DE LA CULTURE FRANCOPHONE DE BELGIQUE	11
5. SAISIR UN MAXIMUM D'OPPORTUNITES SOCIALES DE L'ECONOMIE CULTURELLE	12
ANNEXE : Organigramme par axes - objectifs stratégiques - objectifs opérationnels	13

1. POUR UNE CULTURE MANAGERIALE DANS L'ADMINISTRATION DE LA CULTURE

Le Plan API, « Agissons, Progressons, Innovons ensemble », rédigé par le Secrétaire général et approuvé par le Gouvernement, est un guide ambitieux pour réformer en profondeur l'ensemble du Ministère de la Communauté française. Couvrant la période 2008-2013, il assigne des grands objectifs, attribue des responsabilités.

Globalement, API vise autant à accroître l'efficacité des politiques menées au service des citoyens qu'à renforcer l'institution « Communauté française » et, à travers elle, tous ses agents.

Chaque Administration générale est concernée par la mise en œuvre des nombreux projets que ce plan contient. L'AG Culture l'est tout autant que les services du personnel, l'enseignement, l'infrastructure ou le sport.

A travers son propre Plan stratégique et opérationnel, le nouvel Administrateur général de la Culture fait siennes les priorités communes : valoriser plus justement les talents de chacun, décroïsonner les services fonctionnels, mieux servir les opérateurs culturels ainsi que les citoyens destinataires des politiques culturelles et le Gouvernement, contribuer davantage au développement local et régional.

« API-CULTURE », le Plan stratégique et opérationnel de l'AG Culture, ne surgit donc pas de rien. Découlant du plan API, il est en lien avec les principales orientations opérationnelles de la Direction générale de la Culture. Il intègre aussi la vision stratégique des directeurs de services et s'inspire de la somme d'expériences accumulées par leurs collaborateurs.

2. DE LA VISION

« La culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances. »

Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles.

Conférence mondiale Unesco sur les politiques culturelles, Mexico City, 26 juillet – 6 août 1982.

L'état de la culture peut être, anthropologiquement, un excellent indicateur de l'état de développement d'une société, de son degré d'émancipation, de pluralité, d'innovation, d'intégrité, de cohésion.

A ce titre, l'état de la culture dans l'espace Communauté française Wallonie-Bruxelles – en soi et en comparaison d'autres « cultures » - n'est pas indifférent. Son amélioration doit constituer un objectif primordial, au service du développement humain.

Singulièrement en période de crise économique et de doute existentiel, d'aucuns peuvent encore considérer la culture comme un écrin de luxe dans un souk de misère, un îlot de plaisir dans un océan de labeur, un instant de fantaisie pour une éternité d'ennui. Dans la définition de l'Unesco, la Culture est pourtant bien plus, bien autre, bien mieux que ça !

Et l'Administration générale de la Culture ? Transversale par nature, elle doit aussi être tout ça : une balise qui aide à repérer les traits distinctifs de notre société ; promoteur des arts et lettres, elle est tout autant concernée par les droits des gens, par les modes de vie, par les valeurs.

3. DU PLAN STRATEGIQUE & OPERATIONNEL (PSO)

Le Plan stratégique & opérationnel de l'Administration générale de la Culture se décline en :

- cinq grands axes
- quinze objectifs stratégiques
- une quarantaine d'objectifs opérationnels

A ce jour, il en résulte quelque cent-vingt projets.

Pour obtenir le plan opérationnel de l'AGC dans son entièreté – veuillez introduire une simple demande auprès de la cellule stratégique de la culture : cellulestrategique.culture@cfwb.be

INSUFFLER UNE NOUVELLE CULTURE DE MANAGEMENT DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE DE LA CULTURE

Le premier défi du Plan stratégique et opérationnel est de proposer une mise en conformité de l'Administration générale de la Culture avec les grandes innovations du nouveau management public, centré sur **l'objectif et le projet, le mandat et l'évaluation, la délégation et la responsabilité, la mobilisation et la motivation, le service et l'efficacité**. Le Plan API du Secrétaire général, tel qu'approuvé par le Gouvernement de la Communauté française, est à cet égard le mode d'emploi de référence. Sa traduction dans l'AG Culture constitue pour l'essentiel le premier axe stratégique et la première tâche du nouvel Administrateur général.

Rien ne sera possible ni durable sans le concours des quelque cinq-cents agents que compte l'AG. C'est pourquoi la mobilisation et la fidélisation des ressources humaines précèdent et conditionnent la nécessité d'une mutation profonde de l'organisation.

Mais l'institution n'existe par pour elle-même. Elle est avant tout aux ordres du Politique, au service d'usagers. A cet effet, tout son fonctionnement doit traduire ce devoir de service public, de service au public.

FAVORISER LA MULTIPLICATION DES INITIATIVES TRANSVERSALES ET PLURIDISCIPLINAIRES

En raison de la structuration spécifique des urgences de politique culturelle, certaines priorités du plan général API sont distillées dans d'autres axes stratégiques. Ainsi, le second axe concerne spécifiquement les actions transversales et pluridisciplinaires. Non seulement la culture est un concept transversal, mais la créativité est aussi couramment la plus féconde à la frontière des disciplines, à l'intersection des expressions artistiques.

Dans le respect d'une rationalité fonctionnelle, tout doit être entrepris pour défricher de nouveaux espaces de collaboration, décroiser les pratiques, jeter des passerelles entre domaines voisins, dépasser les clivages traditionnels (budgétaires, réglementaires, administratifs).

A ce titre, la collaboration entre services internes a valeur d'exemple. Des relations plus étroites avec les autres compétences intra-communautaires doivent suivre.

Et puis, il s'agit d'intensifier les coopérations tous azimuts, au bénéfice d'une croissance socio-économique endogène plus soutenue avec les entités régionales, mais aussi avec le Fédéral et les autres Communautés. Accroître les synergies ne peut être que profitable à la culture, tout en servant d'autres objectifs politiques tout aussi vitaux.

PROMOUVOIR UN LARGE RAYONNEMENT CULTUREL TERRITORIAL

Le lien avec l'espace territorial dans lequel se déploie la politique culturelle peut paraître évident. Et pourtant, la culture s'adressant avant tout à des personnes, il n'est pas toujours établi. Voire, il n'est toujours pas établi ... La cartographie de l'espace culturel, dans une large mesure, est encore à dessiner. Et souvent, les décentralisations existantes sont davantage le produit de l'Histoire que le fruit d'une programmation éclairée.

Les communes et associations, au fondement de notre démocratie de proximité, n'ont pas attendu pour miser sur la culture et tenter de rencontrer les aspirations populaires, de combler les fossés de l'exclusion, de soutenir localement l'émergence de nouveaux talents. Avec le concours des entités fédérées et au bénéfice du développement régional, il doit être possible de mieux les encadrer, les conseiller, les soutenir. Les publics qu'elles représentent n'en seront que mieux servis.

AMPLIFIER LA VALORISATION INTERNATIONALE DE LA CULTURE FRANCOPHONE DE BELGIQUE

Le territoire ne s'arrête pas aux frontières de la Communauté française, ni même à l'espace francophone. Dès lors que la culture est l'enjeu de tractations économiques mondiales, dès lors que l'identité de l'Union européenne se forge aussi à partir de ses représentations culturelles, dès lors que le métissage des créateurs et l'hybridation des techniques ont de tout temps inspiré le progrès, il est essentiel de promouvoir la fécondation croisée au nom même de la diversité des formes et expressions.

Et ceci, sans naïveté, dès lors que l'homogénéité et la banalité guettent, sous les coups de butoir des impitoyables lois du marché. C'est pourquoi la militance pour l'exception culture, plus que jamais et partout où elle peut être menacée, n'est pas ringarde.

C'est aussi pourquoi il est vital d'inscrire un maximum d'opérateurs, de médiateurs et d'organismes culturels dans des réseaux transnationaux. A cet égard, loin des tentations de repli, une participation accrue aux programmes européens avec l'appui de Wallonie-Bruxelles International est le test d'une réelle volonté d'adaptation. Et si la nouvelle génération peut être culturellement plus fière, plus conquérante, la Communauté française Wallonie-Bruxelles toute entière s'en portera mieux.

SAISIR UN MAXIMUM D'OPPORTUNITES SOCIALES DE L'ECONOMIE CULTURELLE

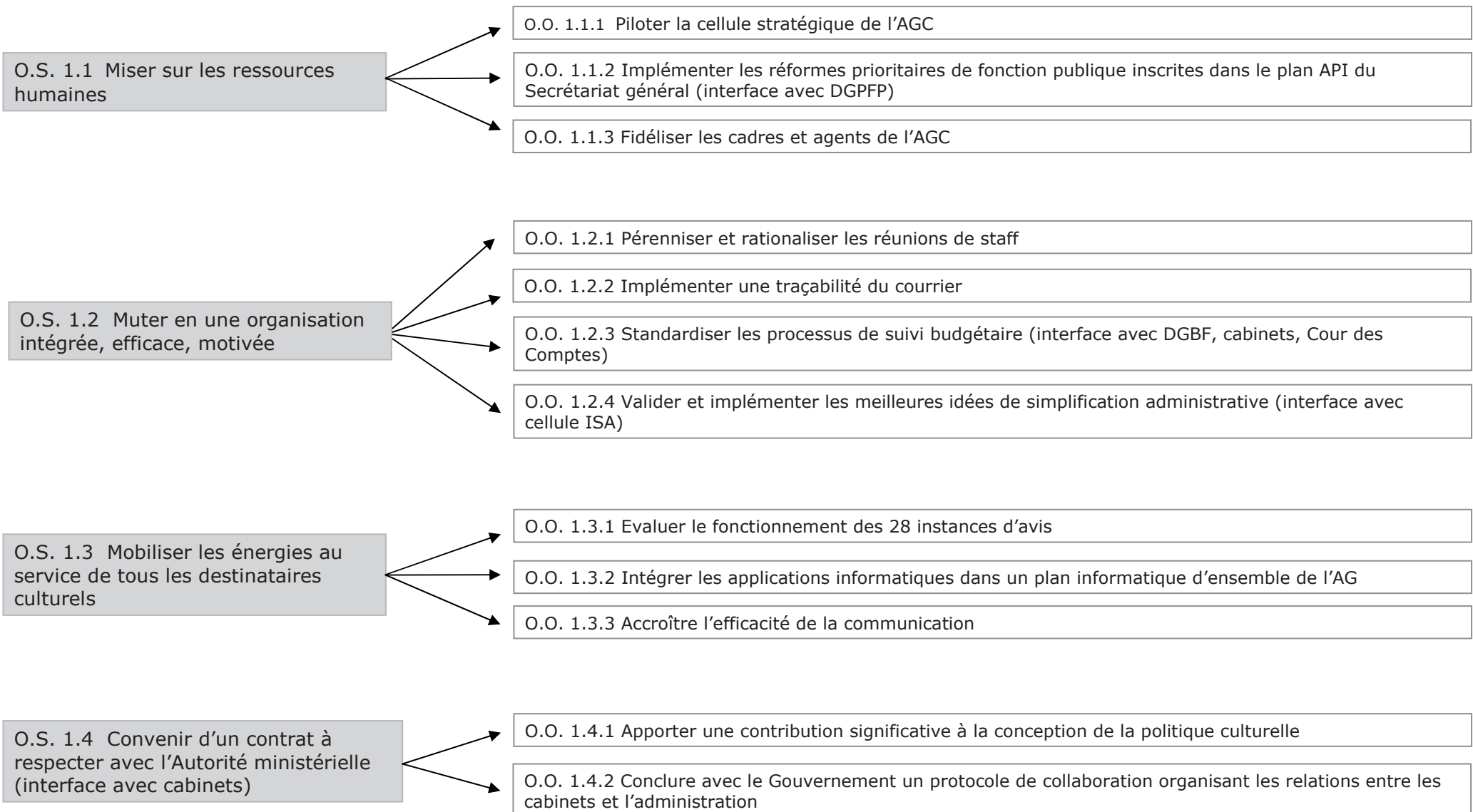
Il serait illusoire de nier le chamboulement que provoque la conjonction d'une triple révolution, technologique – pour faire simple la numérisation - économique - la mondialisation - et écologique - le développement durable. A ce jour, la troisième n'atteint qu'indirectement la sphère culturelle, à travers les bonnes pratiques environnementales et une conscience de plus en plus universelle de la nécessité de modifier certains comportements humains.

Mais les deux premières constituent, à n'en pas douter, un bouleversement paradigmatique dont toute la mesure ne peut être appréhendée en ce moment. Essences même de l'information et de la communication, l'art et la culture sont destinés à muter profondément et sans doute pour longtemps, au rythme du développement de l'usage des « TIC ».

Quant à l'immixtion du marché au cœur du processus de création, elle ne date certes pas d'hier. Généralement, les plus grands artistes de l'Histoire ont également dû affronter les dures lois de l'offre et de la demande. Ce qui change, c'est la menace grandissante de nouvelles formes d'analphabétisme et d'exclusion, c'est l'incapacité grandissante à protéger temporairement l'émergence de nouveaux talents, c'est la difficulté de réunir les masses critiques pour sortir du particularisme et accéder à l'universalité.

D'où l'indispensable coalition des intelligences et de toutes les ressources pour s'organiser, se défendre et relever ce nouveau challenge, en sorte que les idées produisent davantage de prospérité, d'égalité et d'humanité.

AXE 1 Insuffler une nouvelle culture de management dans l'administration publique de la culture



AXE 2 Favoriser la multiplication des initiatives transversales et pluridisciplinaires

O.S. 2.1 Maximiser les collaborations entre services au sein de l'AG

O.O. 2.1.1 Lever les cloisons internes à l'administration

O.O. 2.1.2 Augmenter les échanges créatifs entre services voisins

O.O. 2.1.3 Accroître les échanges créatifs entre professionnels et pratiques en « amateur »

O.S. 2.2 Resserrer les liens avec le Secrétariat général et les autres Administrations générales de la Communauté française

O.O. 2.2.1 Coopérer étroitement avec l'Observatoire des politiques culturelles

O.O. 2.2.2 Intégrer davantage les politiques scolaire, audiovisuelle et d'infrastructure dans une vision large de la politique culturelle

O.S. 2.3 Intensifier les coopérations avec le pouvoir fédéral et les entités fédérées

O.O. 2.3.1 Devenir partenaire actif de Bruxelles et la Wallonie pour soutenir le développement régional

O.O. 2.3.2 Etablir des liens plus forts avec les autres Communautés et le Fédéral

AXE 3

Promouvoir un large rayonnement culturel territorial

O.S. 3.1 Se doter des capacités d'analyse territoriale

O.O. 3.1.1 Cartographier l'espace culturel

O.O. 3.1.2 Consolider les décentralisations existantes

O.S. 3.2 Offrir un nouveau partenariat aux pouvoirs locaux, en lien avec le développement régional

O.O. 3.2.1 Inscrire l'action de la Communauté dans une optimisation de l'offre culturelle par bassin

O.O. 3.2.2 Appuyer les grands projets culturels urbains

O.O. 3.2.3 Proposer de nouvelles initiatives démultiplicatrices

O.S. 3.3 Contribuer au remaillage social et territorial en considérant le secteur associatif comme facilitateur culturel de premier plan

O.O. 3.3.1 Expérimenter de nouvelles voies de médiation sociale

O.O. 3.3.2 Rénover le concept de démocratisation par l'offre de nouveaux services

AXE 4 Amplifier la valorisation internationale de la culture francophone de Belgique

O.S. 4.1 Militer pour l'exception culturelle et la diversité

O.O. 4.1.1 Clarifier les enjeux internationaux en matière de politique culturelle

O.O. 4.1.2 S'inscrire dans les priorités stratégiques du programme Culture de l'Union européenne

O.S. 4.2 Mettre la culture en réseau

O.O. 4.2.1 Investir dans la fonction de représentation

O.O. 4.2.2 Participer aux réseaux émergents

O.O. 4.2.3 Conclure un protocole de coopération avec Wallonie-Bruxelles International (WBI)

O.S. 4.3 Promouvoir le rayonnement culturel, vecteur d'identité

O.O. 4.3.1 Favoriser la mobilité des professionnels de la culture

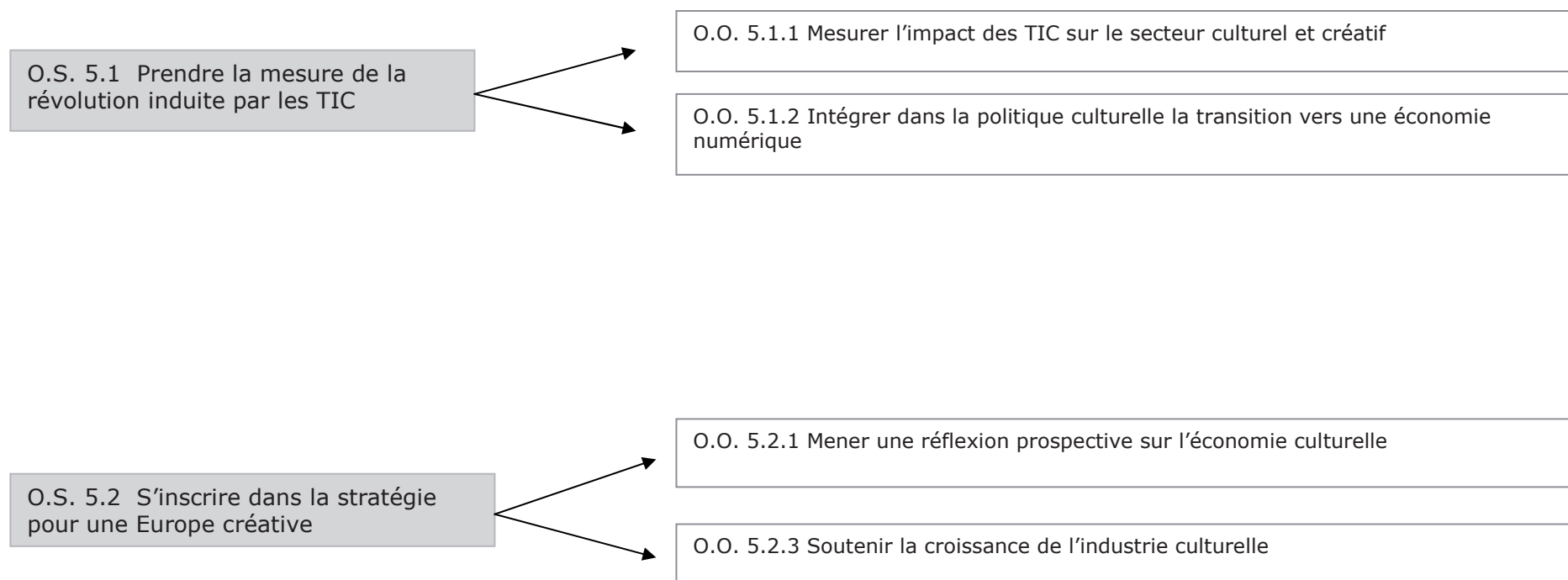
O.O. 4.3.2 Soutenir davantage la diffusion des productions hors des frontières de la Communauté française

O.O. 4.3.3 Renforcer les accords de coopération internationale à contenu culturel

O.O. 4.3.4 Solliciter de nouveaux relais

AXE 5

Saisir un maximum d'opportunités de l'économie culturelle



Pour obtenir le plan opérationnel de l'AGC dans son entièreté – veuillez introduire une simple demande auprès de la cellule stratégique de la culture : cellulestrategique.culture@cfwb.be

Sommaire