



Service culture française

# PLAN STRATEGIQUE 2016-2020

## TABLE DES MATIERES

<b>1. INTRODUCTION</b> .....	
1.1. La culture, un enjeu capital pour la commune.....	
1.2. La culture, une question de bonne gouvernance .....	
1.3. Pourquoi un plan stratégique pour le Service de la culture française?.....	
1.4. Méthodologie .....	
<b>2. DIAGNOSTIC DU TERRITOIRE</b> .....	
2.1. Le contexte local .....	
2.2 Quelles sont les pratiques et attentes culturelles à Schaerbeek ? .....	
2.2.1. Les principales catégories de consommateurs culturels .....	
2.2.2 Quelques demandes spécifiques.....	
2.3. La politique communale en œuvre à Schaerbeek.....	
2.4. Caractéristiques de l'offre culturelle locale .....	
2.4.1. Forces de l'offre culturelle locale .....	
2.4.2. Faiblesses de l'offre culturelle locale.....	
<b>3. PLAN STRATEGIQUE DU SERVICE de la CULTURE française</b> .....	
3.1. Diagnostic du service.....	
3.2. Missions, valeurs, vision .....	
3.2.1. Les missions .....	
3.2.2. Les valeurs .....	
3.2.3. La vision.....	
3.3. Plan d'actions 2016-2020 .....	
Défi 1 - Adapter l'offre du Service aux enjeux et réalités du territoire .....	
Défi 2 - Améliorer la mise en valeur, la conservation, la restauration des oeuvres du patrimoine artistique communal .....	
Défi 3 - Développer un destin singulier pour la Maison des Art, outil privilégié du Service culture pour les arts plastiques .....	
Défi 4 – Mettre en place une nouvelle gouvernance au sein du service .....	

## 1. INTRODUCTION

### 1.1. LA CULTURE, UN ENJEU CAPITAL POUR LA COMMUNE

La question des politiques culturelles est **un enjeu social et politique** de plus en plus important pour toutes les villes du monde. Celles qui mènent des politiques volontaristes dans les domaines de la culture, du patrimoine et du tourisme connaissent des retombées très positives sur leur développement local: cohésion sociale renforcée, revitalisation des quartiers, attractivité et maintien des classes moyennes, des entreprises et de leur personnel, personnel local mieux formé, image de la ville dynamisée et fierté d'appartenance,...

**4 défis** sont posés aujourd'hui à nombre de grandes métropoles d'Europe et à Schaerbeek, deuxième plus grosse commune de la Région Bruxelloise, n'échappe pas à ces défis:

1. **développer son territoire économique, social, éducatif** en assurant démocratie et participation
2. **assurer la cohésion sociale** et le bien vivre ensemble sur son territoire
3. **se rendre attractive** dans un environnement de plus en plus concurrentiel entre villes (image et rayonnement)
4. **assurer son avenir** et celui de sa jeunesse

Face à cette quadruple injonction, **la culture est un véhicule privilégié de l'action publique:**

- elle porte des **valeurs expressives**, au travers des arts, de la créativité, des lettres
- elle dégage une **forte capacité de renforcement d'image**, d'identité
- elle fonde les **valeurs universelles de cohésion**, en tant qu'ensemble de modes de vie d'une société et par son vécu, son histoire, son patrimoine, sa diversité culturelle et la tolérance envers l'autre
- elle développe la **capacité d'une population à se projeter dans l'avenir** grâce à la transmission de la langue, des idées, du savoir, de la connaissance...

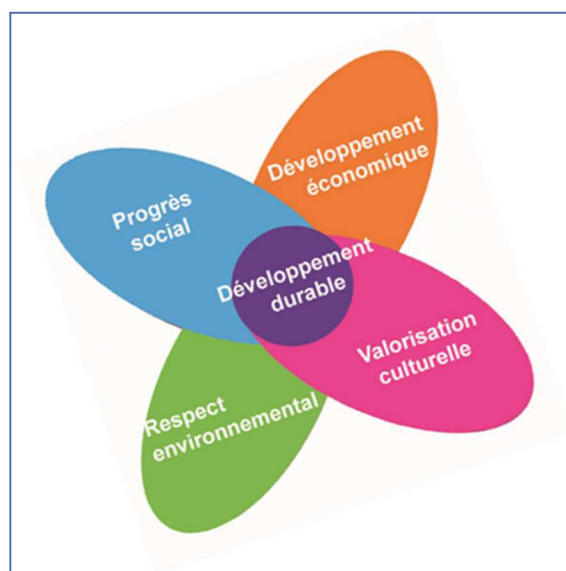
## 1.2. LA CULTURE, UNE QUESTION DE BONNE GOUVERNANCE

Selon l'UNESCO, "la culture crée un monde riche et varié qui élargit les choix possibles, nourrit les capacités et les valeurs humaines, et est donc un ressort fondamental du développement durable des communautés, des peuples et des nations". A ce titre, elle peut être considérée comme le **4e pilier du développement durable**.

La question de la culture, au sens large, est donc aujourd'hui posée au travers de la problématique de la **bonne gouvernance**, indispensable à la réflexion et à la bonne application des enjeux du développement durable.

**La question du Plan stratégique du Service culture doit donc s'inscrire dans une réflexion plus globale** autour des **enjeux patrimoniaux, culturels et touristiques**. Cette réflexion devrait intégrer au minimum :

1. la concertation, la coopération et le partenariat entre tous les acteurs du développement culturel local, c'est-à-dire, une **véritable transversalité** en créant une **Task force** constituée entre les services communaux
2. l'intégration de ces enjeux **au PCDD-Agenda 21, comme 4e pilier fondamental** du développement durable de la commune
3. une **vision à long terme**, dépassant les mandats politiques portant sur plusieurs années et permettant de dégager de véritables lignes de force
4. un **financement structurel et adapté des services** communaux et satellites (Centres culturels, Maison des Arts, Maison Autrique, Maison des femmes) dans une vision budgétaire pluriannuelle
5. le **développement des infrastructures** et équipements communaux
6. une **dynamique institutionnelle locale réinventée** et des logiques de mutualisation et de coproduction renforcées
7. une prise en compte des **acteurs locaux** (artistes, habitants, associations, collectifs...) qui sont devenus des moteurs incontournables, participant activement au devenir culturel de Schaerbeek



### 1.3. POURQUOI UN PLAN STRATÉGIQUE POUR LE SERVICE DE LA CULTURE FRANÇAISE?

S'adapter et innover pour faire face aux nouveaux enjeux et à l'évolution de la société et des publics est une nécessité pour tous les services communaux.

Malgré son dynamisme, la compétence de son personnel et une programmation riche, variée et accessible, il était temps pour le Service culture d'ajuster son action aux nouveaux enjeux et défis posés sur le territoire.

Le Plan stratégique vient ainsi

- **répondre aux attentes** des habitants et des acteurs culturels du territoire
- donner du sens et de la **cohérence** à son action, à celle des élus
- **sécuriser** le service et légitimer sa mission
- **clarifier son rôle dans le dispositif culturel local**, notamment la complémentarité avec le Centre culturel
- lui donner une **vision à plus long terme**
- lui permettre **de fédérer les énergies** et d'être renforcé dans ses moyens
- **aligner son organisation** sur des objectifs clairs

### 1.4. MÉTHODOLOGIE

#### 1 Etat des lieux et identification des enjeux locaux

Le plan élaboré s'inscrit dans la **continuité du PCDD** (Plan communal de développement durable-Agenda 21) et tient compte des enjeux locaux qui y sont identifiés. Les tendances lourdes, pratiques et attentes culturelles locales ont été analysées au travers des **rapports existants**:

- le Plan culturel pour Bruxelles, de la Cocof
- Les travaux des Assises pour le développement territorial de la culture à Bruxelles
- Le chapitre consacré à la Culture du projet de PRDD
- Le rapport final 'Plan Bruxellois' déposé par le « pool » universitaire ULB/Saint-Louis
- Les différentes études de la Fédération Wallonie-Bruxelles en matière de consommation culturelle (Observatoire des politiques culturelles)
- Les diagnostics réalisés par les Bibliothèques communales dans le cadre de leur Plan stratégique, par le Centre culturel dans son 'diagnostic partagé' et par le Réseau Coordination Enfance de la commune

Mais aussi au travers d'une **large consultation auprès des principaux acteurs locaux**: artistes, associations, enseignants, services communaux, citoyens, élus ...

#### 2 Diagnostic interne du service

Un diagnostic complet du Service a été réalisé au travers d'une dizaine d'analyses Swot (expliquer) spécifiques autour des thématiques suivantes: stratégie, offre de service et programmation, positionnement-image-identité, ressources et matériel, organisation interne,

infrastructures et locaux... Cette phase a également facilité l'identification sereine des craintes, des interrogations, des attentes de chacun.

### **3 Etablissement des “ambitions” du service: missions, valeurs, vision**

Cette étape est apparue comme salutaire. (Re)définir les missions, identifier les valeurs partagées par l'équipe, les élus, la commune et définir une vision à long terme ont permis de

- créer les repères qui vont permettre au fil du temps de créer une culture d'entreprise cohérente, stimulante et sécurisante
- aligner les décisions et actions prises au quotidien
- donner du sens à l'action et fédérer les énergies autour d'un projet commun

### **4 Construction du Plan d'action**

Le service s'est fixé 4 grands défis à l'horizon 2021. Chaque axe comporte un ou plusieurs chantiers, des objectifs stratégiques qui seront traduits dans le Plan Communal de Développement Durable sous forme de “Projets”. Pour chaque projet sont repris

- des exemples d'actions concrètes qui seront menées
- les échéances année par année
- les ressources et financement nécessaires
- les critères de contrôle et d'évaluation (indicateurs)

## 2. DIAGNOSTIC DU TERRITOIRE

### 2.1. LE CONTEXTE LOCAL

#### **Schaerbeek, une commune “mosaïque”**

Une commune « mosaïque » diversifiée, caractérisée par une multitude de cultures, de langues parlées, de générations, de profils socio-économiques....

- La population de nationalité étrangère avoisine 1/3 de la population, soit environ 167 nationalités différentes
- Les communautés turques et marocaines sont les plus importantes, elles sont rattrapées par les Polonais, les Roumains et les Bulgares (30% des bulgares installés à Bruxelles)
- Un statut de zone d'accueil qui induit une rotation élevée et un effet d'entraînement, couplé à une perte continue d'une partie de la population au profit des autres communes bruxelloises et des Brabants wallon et flamand
- Stigmatisation de certains quartiers liée à une montée des communautarismes et à un repli identitaire, particulièrement chez les femmes et jeunes filles
- Déficit de maîtrise de la langue française dû à la multiplicité dans l'emploi des langues : on ne parle le français que dans une moitié des ménages.

#### **Une commune jeune**

Schaerbeek est la 2e commune la plus jeune de Belgique.

- Un tiers des habitants est âgé de moins de 20 ans
- Les familles avec enfant(s) représentent 36 % des ménages
- La population scolaire totale avoisine 18.700 élèves, répartis dans 47 établissements (tous réseaux confondus). Les infrastructures scolaires sont saturées et un programme a été lancé afin de répondre au défi démographique. L'enseignement et la formation sont devenus des défis majeurs à relever.
- Les 130 opérateurs extrascolaires sont au maximum de leur capacité actuelle.
- Les jeunes sont particulièrement impactés par la précarité: 36% de jeunes au chômage; c'est un des taux les plus élevés du pays.
- L'accès aux activités culturelles et sportives est compromis pour une bonne partie des jeunes Schaerbeekois

#### **Une commune duale**

Le niveau socio-économique global est faible et les clivages entre quartiers populaires et plus bourgeois assez important:

- Le taux de chômage est très élevé (26%)
- La population qui vit du CPAS est largement supérieure à la moyenne bruxelloise, tant pour les hommes que les femmes : 23,4 % de la population active et 23,2 % des jeunes vit d'une allocation de remplacement

- L'attractivité économique locale n'est pas suffisante pour les revenus moyens et élevés induisant le maintien de la stagnation voire la diminution du revenu moyen par habitant, ce qui renforce les difficultés à financer les services supplémentaires à fournir aux nouveaux habitants (crèches, écoles...)
- La dualité du territoire et les clivages géographiques montrent des écarts socio-économiques entre le nord (« bas » de Schaerbeek) et le sud (« haut » de Schaerbeek)

### **The place to be: Schaerbeek, une commune en pleine évolution**

Si aujourd'hui, Schaerbeek se transforme, elle hérite aussi d'un passif symbolique et historique important lié à l'immigration, la pauvreté, l'insécurité... C'est une image en progrès: commune dynamique, créative, vivante, avec un beau bâti encore accessible.

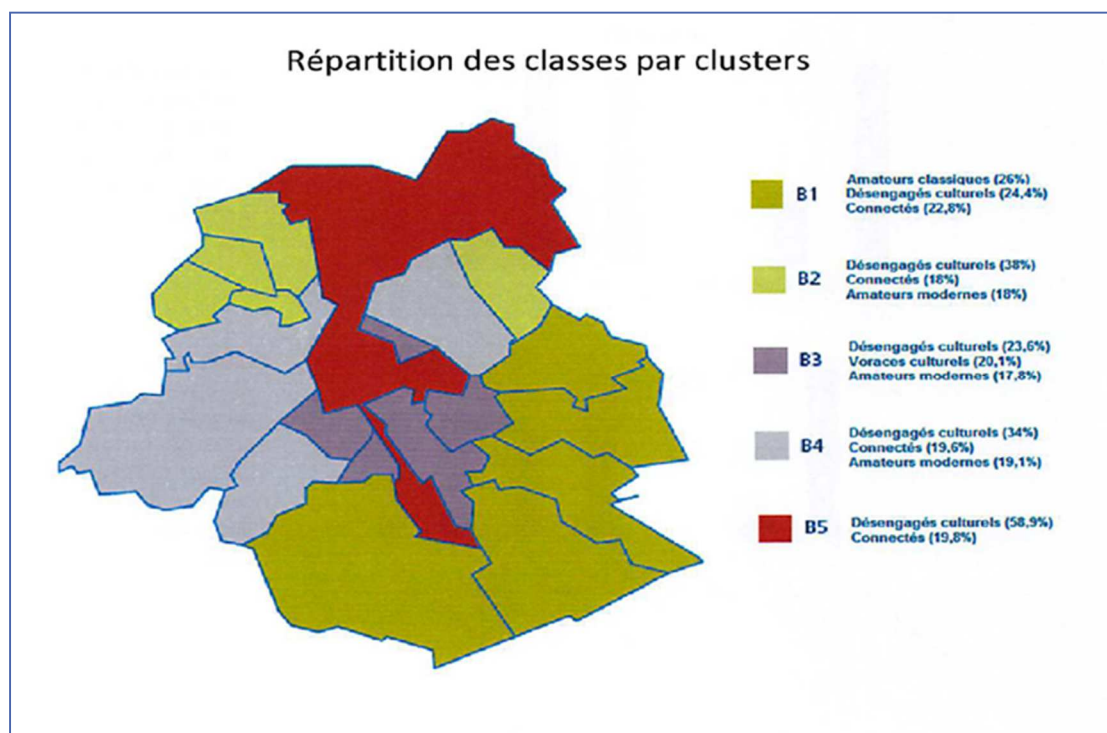
- Schaerbeek n'a pas de véritable «centre», mais est divisée en un certain nombre de quartiers aux identités et sociologies bien marquées.
- La commune manque d'éléments de différenciation et de positionnement dans l'environnement régional: identité fragmentée, hétérogène, mosaïque, floue....
- De nombreux quartiers recèlent un patrimoine architectural intéressant qui constitue un important facteur d'attractivité résidentielle. Une grande partie de ces zones d'intérêt patrimonial est située au sein de quartiers où la population présente un profil socio-économique assez faible. La commune compte également des musées (musée de la bière, clockarium, musée du train, maison Autrique...). Sans oublier le Parc Josaphat et les nombreux espaces verts.
- Excellent potentiel grâce à un positionnement géographique idéal : entre l'aéroport national et le quartier européen.
- La mobilité reste problématique: barrières urbaines (parcs, boulevards, chemin de fer...), saturation du parking et absence de métro



## 2.2 QUELLES SONT LES PRATIQUES ET ATTENTES CULTURELLES À SCHAERBEEK ?

### 2.2.1. LES PRINCIPALES CATÉGORIES DE CONSOMMATEURS CULTURELS

Les Assises du développement culturel territorial(2011) ont permis de dégager des classes de consommateurs culturels pour les différentes communes bruxelloises. Schaerbeek se trouve dans le cluster 4.



## 6 SCHAERBEEKOIS SUR 10 PEUVENT ÊTRE CONSIDÉRÉS COMME ÉLOIGNÉS DE TOUTE OFFRE CULTURELLE

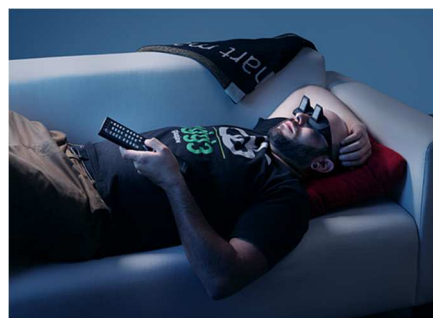
Plus de 60 % de la population schaarbeekoise fait partie de deux classes de non consommateurs culturels:

### 1. Les désengagés culturels (44 %)

Inactivité en matière de loisirs extérieurs et intérieurs, sauf regarder la TV

### 2. Les connectés (19,6%)

- Participation importante à la « nouvelle culture de l'écran », usages d'internet nombreux et fréquents, jeux sur PC ou console et visionnage de DVDs, peu de télévision.
- Peu assidus aux lieux de spectacle vivants et d'exposition : univers sélectif et très réservé par rapport à la culture consacrée.
- Majoritairement composé de personnes de moins de 30 ans.



---

## 2,5 SCHAERBEEKOIS SUR 10 SONT EN RECHERCHE D'ÉCLECTISME ET D'ÉMOTIONS COLLECTIVES

Une partie de la population recherche des activités festives, originales et éclectiques où l'on peut se retrouver entre amis, en famille et vivre des émotions collectives.

On peut distinguer:

### 1. Les amateurs modernes (19%)

- Amateurs d'activités extérieures éclectiques
- Souvent militants et bénévoles, dans la « décroissance », la culture alternative...
- Peu assidus aux équipements culturels reconnus mais pas très éloignés non plus.
- Plus âgés et plus instruits



### 2. Les 'festifs' (5%)

- Apprécient particulièrement la musique, les lieux d'attraction
- Tendance à être plus jeunes (75% des festifs ont moins de 41 ans).
- Eloignés de la culture consacrée, mais attendent une culture 24h sur 24.

---

## 1,5 SCHAERBEEKOIS SUR 10 PRATIQUENT LA CULTURE « CLASSIQUE »

### Les amateurs classiques (12%)

- Consommateurs de livres, regardent la Tv mais sont très sélectifs.
- Fréquentent beaucoup les lieux de culture légitime: bibliothèques, expositions, théâtres...
- Population plutôt instruite, moins jeune, curieuse et autodidacte
- Hésitent de plus en plus à sortir le soir



---

## 2.2.2 QUELQUES DEMANDES SPÉCIFIQUES

---

### LES ATTENTES DES FAMILLES

36% des ménages schaarbeekoïses sont des familles avec enfants qui attendent une offre spécifique :

- Des activités avec plus de 'faire ensemble', mais pas nécessairement, l'essentiel étant qu'elles se fassent dans un même lieu, ce qui permet de se retrouver facilement à tout moment
- Des activités de qualité avec plus d'interactivité et plus de ludique
- Des horaires adaptés (mercredi, samedi, dimanche)
- Des tarifs légers, notamment pour les familles nombreuses et les familles monoparentales



---

### LES ATTENTES « PRAGMATIQUES »

La sociologie schaarbeekoïse fait que pour beaucoup d'utilisateurs, la fréquentation de culture s'envisage en groupe, de manière pragmatique, presque utilitaire :

- En groupe, accompagné (scolaire et associations) et pas dans une démarche individuelle
- Dans une dimension qualitative de la relation (respect du rythme des publics, implication dès le départ)
- En attente d'interactivité, de médiation, de pédagogie, d'accompagnement personnalisé
- Les nouveaux arrivants ont une forte attente par rapport aux documents, activités, formations qui peuvent amener à une meilleure connaissance du pays, de la commune d'accueil : histoire, institutions, etc.
- Des activités (création, production) qui offrent une reconnaissance sociale



---

## LES ATTENTES DES ARTISTES ET DES ACTEURS CULTURELS

Les artistes et les acteurs culturels eux-mêmes ont des attentes particulières :

- Des lieux et une visibilité pour la diffusion de leur pratique: salles d'exposition, de concerts, relais locaux pour la promotion, etc.
- Des lieux de création, de répétition (ateliers, résidences...)
- Un accompagnement en production et diffusion
- Des soutiens financiers
- Des structures de coordination, de rencontre, d'échange



## 2.3. LA POLITIQUE COMMUNALE EN ŒUVRE À SCHAERBEEK

En matière de culture, l'Administration communale offre un **paysage culturel complexe** 17 services sont concernés par les thématiques de la culture, du patrimoine et du tourisme. Cela nécessite un grand travail de gouvernance pour forger l'émergence d'une vision collective et d'une action cohérente.

La culture, considérée par l'Unesco comme le 4e pilier du développement durable doit être incluse **dans le Plan Communal de Développement Durable** (PCDD-Agenda 21)

Une véritable réflexion stratégique sur les **infrastructures** culturelles communales doit encore émerger. Actuellement, à l'exception des bibliothèques, les deux seuls sites existants exploités par la Commune sont le Centre culturel, rue de Locht et la Maison des Arts, chaussée de Haecht.

L'ensemble des dépenses culturelles francophones (Service culture + Beaux-arts + Centre culturel) s'élève à **428.091 €**.

Enfin, par manque de moyens, la commune ne peut offrir que **peu de soutien** et de reconnaissance **aux actions et initiatives culturelles privées**.

## 2.4. CARACTÉRISTIQUES DE L'OFFRE CULTURELLE LOCALE

### 2.4.1. FORCES DE L'OFFRE CULTURELLE LOCALE

- **Plusieurs nébuleuses de lieux et d'acteurs culturels** reconnus dont l'attractivité et l'importance de certains dépassent largement le niveau communal
- Secteur **Arts de la scène** particulièrement bien représenté avec plus de 10 théâtres (Le théâtre 140, le théâtre de la Balsamine et le théâtre Océan Nord, Magic LAnd Théâtre, Espace théâtral Scarabeus....) et 10 compagnies (Le Rideau de Bruxelles, Maat, Oz, la Galafronie, la Casquette ...) qui jouent dans l'ensemble de la communauté française.
- Importance grandissante du **« hors champs public »**, où l'on retrouve des expressions spontanées ou informelles, des « agitateurs d'idées », des projets citoyens, des collectifs d'art, des galeries indépendantes, le BAMP... Certains cafés, petits restos, parviennent à se faire également une place dans la vie culturelle locale (Ecurie van de Tram...)
- **Pépinière** d'artistes et de gens du spectacle aux statuts parfois précaires, mais dont la présence est certainement un atout à valoriser
- **Offre de proximité** (pas de grosse machine du style Wolubilis), de **petites jauges**, à **dimension humaine** et conviviale. Volonté et credo communs : offrir du plaisir, de la **générosité**, de la **convivialité**
- **Accessibilité** (gratuité, tarifs adaptés...)
- Les **Halles**: un acteur atypique, lieu singulier, qui se distingue par l'espace sans équivalent dans la commune de la Grande Halle

---

#### 2.4.2. FAIBLESSES DE L'OFFRE CULTURELLE LOCALE

- **Manque d'articulations** entre les acteurs locaux et absence de structure de dialogue public/privé
- **Offre déséquilibrée géographiquement** avec même une faible vitalité culturelle dans les quartiers qui plongent ou **quartiers 'morts' culturellement'** (Helmet, Dailly, Meiser, Fleurs, etc.)
- **Programmation dispersée, sans réels projet fédérateurs, rassembleurs, d'envergure régionale** (Festival, événement touristique, etc.)
- **Absence de « quartier culturel »**
- **Absence de services à la population** (Chèque culture, Pass culture, agenda culturel)
- Manque de lisibilité de l'offre. **Identité floue** dans le paysage régional déjà surchargé de propositions et d'offres culturelles de qualité
- **Absence d'Académie en arts plastiques** et un secteur "Expression et créativité" qui repose essentiellement sur les initiatives privées (Heure atelier, Rasquinet asbl, Bouillon de cultures, Atelier du Trapèze, Atelier des Petits Pas, Maison des Enfants Van Dyck, Caméléon bavard, Art XXI, Scutenaire...)
- **Manque de collaboration entre le secteur social, le secteur socioculturel et le secteur artistique**
- La **fréquentation touristique** des sites et activités culturelles n'a **jamais été analysée** mais on peut supposer qu'elle est relativement faible. Pas de tourisme culturel et des musées à géométrie variable et sans réel fil conducteur. "Train World" (Musée national des chemins de fer), Maison Autrique, Musée d'Art Spontané, Clockarium (musée des horloges en faïence), Musée schaarbeekoïse de la Bière...
- **Absence de librairie de qualité**

### 3. PLAN STRATEGIQUE DU SERVICE DE LA CULTURE FRANÇAISE

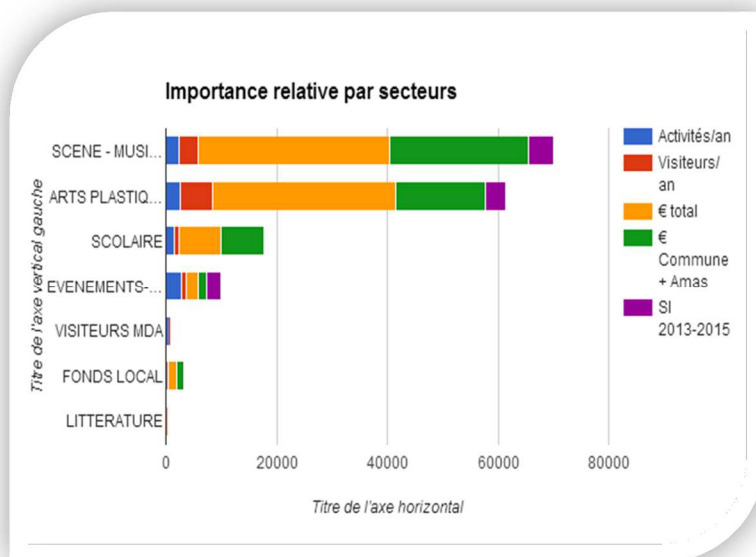
#### 3.1. DIAGNOSTIC DU SERVICE

Le Service culture est rattaché administrativement au **Département des Services spécifiques** de la Commune et dépend politiquement de **l'Echevinat de la Culture française et de la Propreté publique**.

Il est engagé dans un **partenariat avec le Centre culturel et le Service des Bibliothèques** francophones au travers d'un comité de pilotage stratégique et programmatique qui se réunit tous les 2 mois.

La **programmation** du Service est riche et diversifiée : plus de 100 activités sont organisées et 11.300 personnes sont touchées chaque année.

Elle est plutôt orientée musique et arts plastiques et s'adresse principalement aux 'amateurs classiques'.



Le service culture assure la gestion de l'importante collection d'œuvres d'art (1700 peintures et sculptures) constituée par la commune depuis 1892 et que l'on retrouve en partie dans la maison communale, que ce soit dans les cabinets, les bureaux, également dans certains lieux accessibles au public. Depuis 2000, cette collection n'a plus fait l'objet d'acquisitions ni de réel programme de conservation.

En 2015, le budget du Service de la Culture française était de 378.000 €, dont 85 % consacrés aux charges de traitement.

Le Service ne dispose pas de subventions structurelles et fonctionne sur base d'une vision budgétaire annuelle, sans perspective à long terme et sans garantie de moyens (service facultatif à la population), ce qui implique une grande insécurité.

Une convention confie la gestion de la Maison des Arts à l'Amas asbl, qui programme et apporte aussi un soutien logistique et financier aux activités communales, ce qui offre une grande souplesse au Service culture en matière de trésorerie. Mais le subsidie étant en ballottage chaque année, la possibilité d'anticiper est très faible. Un subsidie annuel de 10.000 € est prévu dans ce cadre.

Les ressources humaines se composent de 4 équivalents temps plein.

### **Forces et faiblesses du Service**

La principale force du Service de la Culture française est son équipe, peu staffée, mais qui fait preuve d'une grande compétence et d'un grand professionnalisme. Les agents travaillent en autonomie dans un climat positif et sont très impliqués dans les projets qu'ils portent.

D'une manière générale, le Service dégage une image positive et dynamique, principalement auprès des artistes. Il gagnerait toutefois à être mieux connu du grand public. La confusion dans les esprits entre Service de la culture et Maison des Arts est sans doute un élément qui dessert le positionnement de chaque entité.

La programmation est à dimension humaine, diversifiée, accessible mais très (trop) éparpillée et peu en phase avec la sociologie de la commune, notamment les publics jeunes. Certains projets paraissent parfois sérieux ou trop pointus et manquant de pédagogie ou de médiation culturelle.

La Maison des Arts est gérée et animée par le Service de la culture qui y possède également ses bureaux. Les locaux sont difficilement exploitables pour certains projets (théâtre, concerts, cinéma, etc. et peu pratiques (rangements, étages...).

Le Service manque de moyens pour développer une véritable politique d'accueil (heures d'ouvertures le week-end, permanences, téléphonie, accessibilité limitée pour les PMR, etc.) et pour assurer les fonctions logistiques inhérentes à ses activités : régie, transports, technique...

Une des missions confiées au Service de la culture française est la restauration - conservation et la mise en valeur de la collection artistique communale. Celle-ci est constituée de près de 1700 oeuvres acquises ou reçues depuis plus d'un siècle. Certaines oeuvres sont remarquables: peu de communes bruxelloises disposent d'une collection de cette ampleur et de cet intérêt. Depuis plusieurs années, cette collection n'est plus approvisionnée faute de budget et de politique d'acquisition. Le travail de restauration est parcimonieux, malgré le professionnalisme du personnel dans ce domaine. Certaines oeuvres sont fragilisées, vulnérables et parfois même peu respectées. Le récolement et la numérisation des oeuvres progressent trop lentement.



## 3.2. MISSIONS, VALEURS, VISION

La trilogie Missions, valeurs, vision est la "**feuille de route**" d'un service. Bien formulées, elles sont un outil efficace de mobilisation et permettent d'orienter les efforts de tous vers un même but.

---

### 3.2.1. LES MISSIONS

Comme tout service communal, la principale raison d'être du Service culture est **d'élaborer, de mettre en oeuvre et d'évaluer la politique culturelle communale**.

Cela se décline en différentes missions

1. **Gérer les ressources mises à la disposition des citoyens**(les budgets, les ressources humaines, les équipements...)
2. **Offrir des services et une programmation pour et par les citoyens, les artistes et les acteurs culturels locaux**
3. **Assurer la gestion de la Maison des Arts**
4. **Conserver et mettre en valeur la collection artistique** communale

Attention : tous les chiffres ne sont pas en bold

Ces missions se rendent dans le souci permanent

1. de **garantir** une action publique **pérenne, de qualité, accessible, neutre** et bien répartie territorialement
2. de **favoriser l'ouverture d'esprit, l'émancipation, la participation** active, **le lien social, l'image positive de la ville** et le bien être des habitants en mettant de la couleur et de la gaieté dans la cité

---

### 3.2.2. LES VALEURS

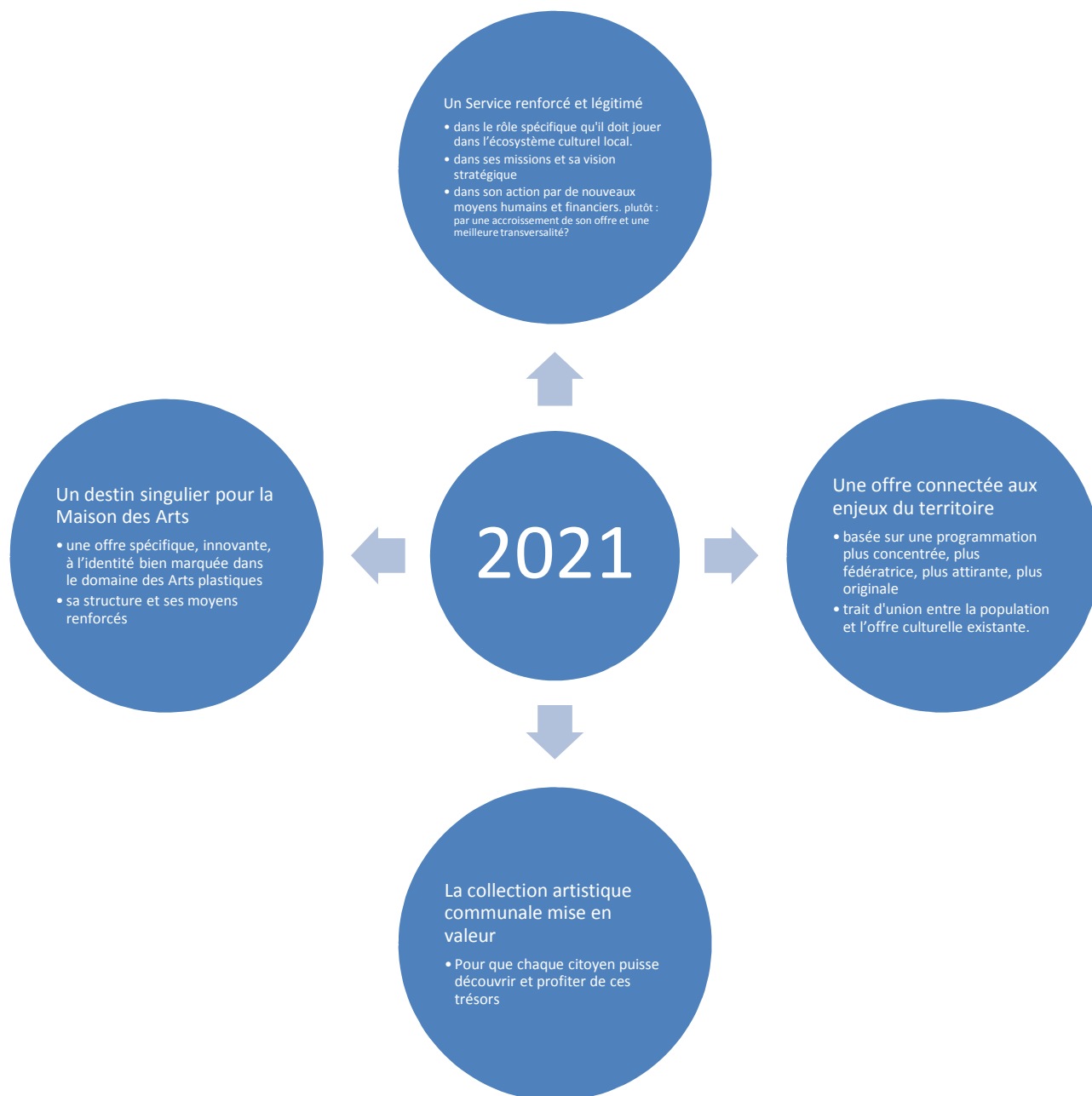
L'équipe du Service culture souhaite respecter cinq principes fondamentaux :

- Une **vision large** de la culture,
- De l'**humanisme** au travers de qualités de générosité, de solidarité, mais aussi de la croyance en l'éducabilité (que chaque individu peut apprendre et découvrir à chaque moment de son existence)
- L'**éthique et l'équité** dans la gestion des dossiers et notamment dans le traitement des demandes, qui implique neutralité et objectivité
- La **recherche de cohérence et la remise en question**, en tant que service et en tant qu'individu
- La **liberté d'action** en s'autorisant une certaine autonomie, une prise de risque, d'audace et d'innovation

---

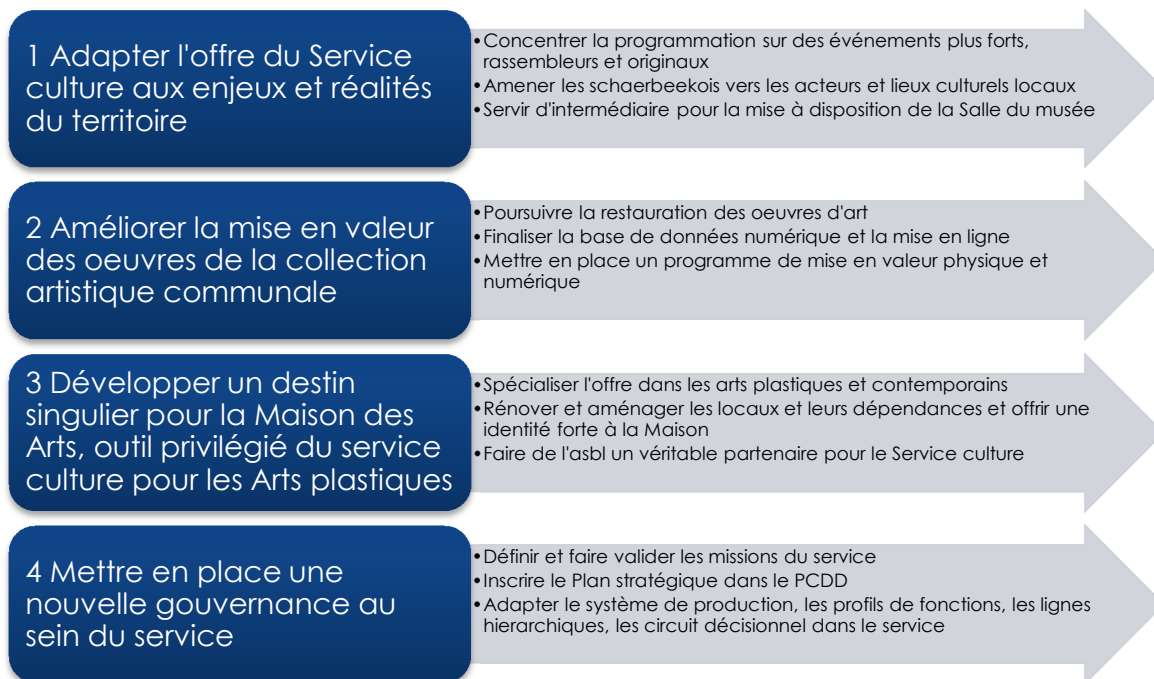
### 3.2.3. LA VISION

**A quoi pourrait ressembler le service de la Culture française d'ici quelques années ?**



### 3.3. PLAN D' ACTIONS 2016-2020

Le **Service de la Culture française** s'est fixé **4 grands défis et 11 projets stratégiques à l'horizon 2020 et déjà mis en œuvre à court terme.**



Chaque projet stratégique sera intégré au Plan Communal de Développement Durable et sera accompagné d'un point sur les ressources et financement nécessaires, ainsi que d'un tableau synoptique qui reprend le calendrier prévu pour sa mise en application.

---

## DÉFI 1 - ADAPTER L'OFFRE DU SERVICE AUX ENJEUX ET RÉALITÉS DU TERRITOIRE

Le Service culture doit se remettre en question et faire évoluer son offre de services et son offre de programmation pour **l'adapter aux réalités, enjeux et publics du territoire**. C'est ainsi qu'il pourra **affirmer son rôle spécifique** dans la stratégie globale de développement local. Dans ce cadre, une attention particulière sera portée aux **partenariats**, surtout avec le Centre culturel, les Bibliothèques et le Service de la Culture flamande, mais aussi avec toutes les forces vives de la commune. **Deux projets** seront mis en place :

---

### PROJET 1.1 FAIRE ÉVOLUER LA PROGRAMMATION VERS DES RENDEZ-VOUS ANNUELS PLUS FORTS, PLUS ORIGINAUX, PLUS RASSEMBLEURS

Proposer une **programmation plus concentrée, plus cohérente, plus rassembleuse**, touchant un **plus grand nombre de personnes** et un **public plus diversifié**. Cela signifie moins se disperser et abandonner la programmation tous azimuts proposée ces dernières années.

Avec la **programmation de 4 ou 5 rendez-vous annuels**, le Service culture veut :

- Rassembler, mixer les publics. Créer du lien en favorisant la rencontre entre les participants
- Déployer l'offre culturelle sur l'ensemble de la commune
- Marquer par l'originalité, affirmer un côté démarquant ("fou") et donner ainsi une image forte et dynamique de Schaerbeek
- Fédérer et mutualiser les énergies locales, les acteurs culturels locaux, les autres services communaux
- Rester accessibles et permettre à nos publics prioritaires (jeunesse/familles, personnes éloignées de la culture) d'y participer (en proposant la gratuité ou un prix très démocratique, en travaillant sur la communication, notamment pour toucher des publics précis...)

#### Objectifs opérationnels

- 🔊 Organiser un **nouveau rendez-vous annuel musical et festif au moment des Fêtes de la Communauté française** en insistant sur son pouvoir fédérateur et mobilisateur. La gratuité des concerts, le relais des médias et l'adhésion des associations et des musiciens locaux pourra faire de cette activité un des événements les plus fédérateurs de l'année.
- 🔊 Organiser un événement annuel de **'Scène urbaine'**, à inscrire en été dans le **Parc Josaphat** et dans le cadre des **"Estivales"**. A mi-chemin entre les arts de la scène, le théâtre de rue, la création circassienne, l'impro, la danse, les performances et installations artistiques: un joyeux bazar accessible à un public le plus large et le plus varié possible, incluant une participation publique ludique et massive. Objectif: l'accès et le goût à la culture et au patrimoine, et ce dans un esprit créatif et festif. Important: exploiter les décors proposés par le Parc Josaphat et ses alentours qui peuvent devenir des éléments scénographiques, voire même dramaturgiques.
- 🔊 Organiser un rendez-vous annuel de **« cinéma de quartier - Bruxelles fait son cinéma »** plus itinérant et plus convivial et en faire un véritable "rendez-vous" annuel

où la foule vit une expérience collective : applaudir les gentils, siffler les méchants, chanter, danser, partager des pique-niques... ensemble!

- 🔊 Organiser un événement annuel **'Lieux insolites'** : investir l'espace public, un lieu insolite, à travers un acte artistique ou une proposition culturelle. Une belle manière de modifier la structure sociale du public touché. Deux méthodes: soit en s'immisçant dans le quotidien des lieux et de leurs occupants (Maison communale, Piscine, Cpas, etc), soit en amenant le public à (re)découvrir les lieux insolites autrement (garage, toit, friche industrielle, jardins secrets...). L'objectif est aussi d'engendrer un regard nouveau sur la ville ou de jouer avec les contraintes imposées par les lieux. Faire naître des moments magiques où règnent la convivialité et le partage.
- 🔊 Participer à l'organisation **"la Fête des lumières"** en hiver –Tous les 2 ans-avec le Service patrimoine. Un événement pour découvrir Schaerbeek, son patrimoine et ses atouts (architecture, musées, horeca, écoles, diversité, espaces verts...) de manière ludique, festive, féérique, accessible à tous. La lumière fait rêver, elle rassemble, elle est symbolique. Le projet permet d'associer : la commune, les habitants du quartier, les écoles, les commerces et musées riverains, les artistes et associations.
- 🔊 Organiser le **Parcours d'artistes Art1030** tous les 3 ans, en adaptant la formule vers plus de disciplines et en l'ouvrant aux acteurs de l'enfance

---

## PROJET 1.2 DÉVELOPPER UN PROGRAMME D'ACTIONS QUI AMÈNERAIT LES SCHAERBEEKOIS VERS LES ACTEURS ET LIEUX CULTURELS LOCAUX

Le diagnostic du territoire a mis en évidence, d'une part la grande **vitalité culturelle des acteurs privés** (théâtres, musées, galeries d'art, associations, ateliers, centre culturel, Halles, Maison des femmes, Bibliothèques, etc), d'autre part le **manque de participation des habitants à cette vie culturelle**. Le Service culture peut jouer **un rôle de médiation, de relais**, c'est à dire dans ce cas **ouvrir la culture à une population qui n'a pas reçu les clefs nécessaires à son accès**. Il s'agit d'un impératif à la fois social et politique de démocratisation de la culture.

### Objectifs opérationnels

- 🔊 **Transformer la formule des « Libres parcours »**, pour prendre les Schaerbeekois, si possible les plus éloignés de la culture, et les amener vers les acteurs et lieux culturels locaux: théâtres, musées et galeries... Des sorties en groupes, volontairement restreints, des programmes "tailor-made", avec des tarifs et des programmes exclusifs et adaptés à chaque partenaire et proposant chaque fois une vraie valeur ajoutée: la découverte des coulisses, une rencontre exclusive avec les comédiens, un drink, un showcase intime, un artiste au travail...
- 🔊 Mettre en place un **programme d'action et de communication** pour valoriser la culture, les lieux, les acteurs et le patrimoine locaux (Schaerbeek info, site communal...)
- 🔊 Servir d'**intermédiaire** pour les demandes d'occupation de la Maison communale venant d'acteurs et artistes culturels schaerbeekois

---

## DÉFI 2 - AMÉLIORER LA MISE EN VALEUR, LA CONSERVATION, LA RESTAURATION DES OEUVRES DU PATRIMOINE ARTISTIQUE COMMUNAL

Ce défi correspond à une des quatre missions principales assignées au Service culture : la collection patrimoniale constituée depuis plus d'un siècle. L'objectif est de **la faire partager**, non plus au travers de grandes expositions comme par le passé mais **par des actions de médiation plus adaptées aux modes de lecture du public d'aujourd'hui** : il s'agit d'offrir un contenu pertinent, de qualité et signifiant pour le public et ainsi sensibiliser les citoyens à la protection du patrimoine.

---

### PROJET 2.1 PROGRESSER DANS LE PROGRAMME DE RESTAURATION ET DE CONSERVATION

#### Objectifs opérationnels

- 🔗 Progresser dans le **programme de conservation** et de restauration des oeuvres exposées à l'Hotel communal, particulièrement les 5 grands tableaux (à assurer par le privé)
- 🔗 **Finaliser l'inventaire, le catalogage numérique**

---

### PROJET 2.2 METTRE EN VALEUR LA COLLECTION ARTISTIQUE

#### Objectifs opérationnels

- 🔗 Mettre en place des **moyens créatifs et innovants** (capsules, mini expos, close up...) pour mettre la collection en valeur
- 🔗 **Développer un programme de mise en ligne (site, applications, vidéo, Newsletter, etc)** des contenus au bénéfice de la population, des chercheurs et amateurs d'art

---

### DÉFI 3 - DÉVELOPPER UN DESTIN SINGULIER POUR LA MAISON DES ART, OUTIL PRIVILÉGIÉ DU SERVICE CULTURE POUR LES ARTS PLASTIQUES

Dans un environnement culturel local et régional concurrentiel, **la Maison des Arts doit se différencier au travers d'une offre spécifique, innovante, à l'identité bien marquée.**

Le Service culture veut la positionner comme un **lieu de création, de diffusion et de rayonnement culturel dans le domaine des arts plastiques**, du contemporain et du numérique.

- Ouvert à **toutes les dimensions** des arts plastiques : peinture, dessin, photo, gravure, sculpture, artisanat de création, décoration, design...
- Animé d'une **portée pédagogique et d'une portée sociale** avec, comme objectif, l'égalité des chances d'accès à l'art. Elle s'ouvre à de **nouveaux publics: jeunes, familles, éloignés de la culture, associations, quartier...**
- Avec un **potentiel d'innovation et de créativité** au travers de partenariats, de projets collaboratifs, d'actions hors les murs et d'un axe arts numériques

Quelles sont les **qualités de ce nouveau positionnement** ?

- Un **avantage différentiel durable**
  - Dans le Bruxelles-Capitale qui devient petit à petit une ville de la création contemporaine, la Maison des Arts est un **lieu singulier par sa différence** (lieu de petite taille et maison ancienne)
  - Les **attentes** du territoire dans ce domaine sont **avérées**: nombreux artistes amateurs et professionnels, absence d'Académie d'arts plastiques, la discipline est particulièrement bien adaptée aux publics cibles des enfants et des personnes en difficulté avec la langue (le toucher, la matière...)
- Une **complémentarité avec les autres opérateurs locaux** (Centre culturel, les Halles (Cirque, scène, pluridisciplinaire), Musée des Arts spontanés, théâtres, Bamp...) et **régionaux** (Botanique, Iselp...)
- Un projet **viable**
  - **Le bâtiment et sa configuration se prête** mieux aux arts plastiques qu'aux arts de la scène, à la musique ou au cinéma.
  - présence d'ateliers et **de forces vives déjà sur place** (Art XXI)
  - certaines activités existantes et à créer peuvent générer des recettes et participer au **développement économique** du projet
  - Correspond aux **compétences et motivations en interne**, peu de remise en question nécessaire, **l'équipe est opérationnelle directement**
- Correspond à un **facteur d'identité** (ADN) marqué
  - Schaerbeek, **ville des artistes**
  - La **collection patrimoniale** (1700 oeuvres) remarquable

Ce défi majeur sera rencontré au travers de la mise en place de **trois projets stratégiques**.

---

## PROJET 3.1 SPÉCIALISER L'OFFRE DE LA MAISON DES ARTS DANS LES ARTS PLASTIQUES ET CONTEMPORAINS

### Objectifs opérationnels

- 🔗 **Travailler avec le réseau des acteurs culturels** schaarbeekoïses pour former et sensibiliser la population aux arts plastiques et à l'art contemporain en accueillant des **stages et des ateliers pour adultes, enfants, familles, seniors, amateurs...**
- 🔗 Produire et programmer des **expositions et installations d'art contemporain**. Prévoir 2 à 3 expositions par an, en intégrant chaque année un artiste confirmé et un projet avec commissaire. Favoriser la création et l'expression dans un réseau de partenariats avec la jeune création, les écoles supérieures artistiques et les institutions artistiques de premier plan. Développer la **médiation en lien direct avec les expositions** : visites guidées, scolaires, carnet pédagogiques, stages et ateliers, conte, rencontres avec les artistes...
- 🔗 Favoriser la rencontre, l'échange, la recherche au travers d'un **programme de conférences, de projections de films, de midis découvertes...**
- 🔗 Organiser des **événements "Arts plastiques"**: Foire Attraction, Extra Small, Mois des pratiques amateurs, Expo Tremplin ...

---

## PROJET 3.2 - RÉNOVER ET AMÉNAGER LA MAISON DES ARTS ET LUI OFFRIR UNE IDENTITÉ FORTE ET UNE MEILLEURE VISIBILITÉ

L'objectif de ce projet est de rendre le lieu emblématique et de renforcer son capital patrimonial et historique en profitant du classement et de la rénovation du bâtiment.

### Objectifs opérationnels

- 🔗 Restaurer le **rez-de chaussée**
- 🔗 Moderniser et réorganiser les espaces, leurs **équipements et le mobilier** pour mieux les adapter aux besoins de création, de production, de diffusion, d'accessibilité aux citoyens
- 🔗 Exploiter au maximum **les annexes** et le parc pour faire du site un carrefour de vie : les garages, ateliers et conciergerie, le parc. Développer l'Horeca.
- 🔗 Améliorer **l'aspect « lumière »** (façade, jardins...)
- 🔗 Mettre en place une politique de **mises à disposition des locaux** (entreprises, locations de prestige, tournages...), avec échange de sponsoring
- 🔗 **Sécuriser** les locaux
- 🔗 Réaliser un **plan 'Identité-visibilité'** : site internet, logo, appellation, page Facebook, signalisation...



---

## PROJET 3.3. FAIRE DE L'ASBL AMAS UN VERITABLE PARTENAIRE DE LA COMMUNE

L'**alignement des structures et des modes de financement** est fondamental à l'implantation de ce scénario. Il est nécessaire de **redessiner la structure organisationnelle**, de fédérer des énergies nouvelles, de **retravailler l'identité** et l'image afin qu'ils soient en parfait accord avec la stratégie élaborée.

### Objectifs opérationnels

- 🔗 Clarifier le partenariat l'asbl Amas en signant **une nouvelle convention de gestion de la Maison des Arts**
- 🔗 **Proposer à l'asbl d'ouvrir le Conseil d'Administration** à de nouvelles personnalités porteuses d'idées et de réseaux
- 🔗 **Augmenter les moyens financiers** à la hauteur des ambitions en ajustant la subvention communale au même que niveau d'autres institutions (ex: Maison Autrique)
- 🔗 **Engager un animateur permanent** dont la fonction sera:
  - Etre moteur et garant de la dynamique et de la coordination générale de l'institution
  - Assurer la gestion quotidienne et servir de personne relais pour la maintenance du bâtiment (avec Service Infrastructure communale)
  - Gérer les occupations d'espaces (conventions, autorisations, assurances, calendrier...)
  - Faciliter la communication générale de l'institution
  - Assurer la gestion administrative de l'asbl, la convention avec la commune, réaliser les achats courants, gestion comptable (réunir les pièces pour le trésorier)
  - Mettre en place, piloter et superviser certains projets (planning, budget plan de communication, évaluation)
  - Assurer la logistique des expositions et événements
- 🔗 Mettre en place un **Comité stratégique** composé de représentants du Conseil d'Administration de l'asbl et de représentants de la Commune/Service, Comité qui sera chargé de :
  - Développer le projet culturel et pédagogique de l'institution et concevoir la politique de services et de produits
  - Mettre en place les outils de l'évaluation
  - Bâtir les réseaux de coopération et de partenariat

---

#### DÉFI 4 –METTRE EN PLACE UNE NOUVELLE GOUVERNANCE AU SEIN DU SERVICE

La mise en oeuvre du Plan stratégique va nécessiter de **rebatte les cartes de l'organisation interne** notamment parce qu'elle s'accompagne de la prospection de nouveaux horizons, publics et méthodes de travail : Mettre en place les outils d'évaluation continue, définir un nouvel organigramme, des profils de fonction, revoir les systèmes de production et faire en sorte que le Service culture dispose des ressources humaines qui lui permettront d'atteindre ses objectifs stratégiques et de mettre en œuvre ses actions au quotidien.